



Gemeente
Rotterdam

Integritisme door de lens van ethisch leiderschap: ‘een veelkleurige diamant’

*“Een kwalitatief verkennend onderzoek naar de doorwerking van het door
leidinggevenden ervaren integritisme in de invulling van ethisch leiderschap”*

Hamza Erdogan: 575623

SCRIPTIEBEGELEIDER LEONIE HERES & TWEEDE LEZER LIZET KUITERT

ERASMUS SCHOOL OF SOCIAL AND BEHAVIOURAL SCIENCES

MASTER BELEID EN POLITIEK: 08/2024

AFSTUDEERTRAJECT: 4.3

AANTAL WOORDEN: 11.994



Dankwoord

“Wanneer ben je integer en wanneer niet? Wat nou als je onbewust een fout maakt? Kan je een beetje integer zijn?”

Deze vragen kwamen in mij op bij de stagevacature van team Ambtelijke integriteit van de Gemeente Rotterdam. Ik besloot te solliciteren op deze vacature, waarna een uitnodiging voor een gesprek volgde. Tijdens dit gesprek kreeg ik de gelegenheid om mijn vragen over integriteit te stellen en ontving ik uitgebreide antwoorden. Wat vooral bij mij bleef hangen, was dat integriteit best wel verschillende dingen bij medewerkers oproept. De één vindt het van wezenlijk belang, terwijl de ander vindt dat we hierin ‘doorschieten’. De laatste opvatting was nieuw voor mij.

In mijn eerste stageweken was het nogal moeilijk om tot een relevante probleemstelling te komen. Ik wist wel dat ik wat met *‘ethisch leiderschap’* zou doen, omdat uit verschillende onderzoeksrapporten is gebleken dat leidinggevendenden moeite hebben met het ‘handelen’ in integriteitskwesaties. Na even wat gegoogeld te hebben op integriteit zag ik de term *‘integritisme’* voorbijkomen, wat duidelijk verband houdt met ‘het doorschieten in integriteit’. Dit betekent dat integriteit soms te breed wordt geïnterpreteerd, verabsoluteerd of te snel en onterecht wordt ingezet. Met andere woorden, integritisme is een overmatige en soms misplaatste focus op integriteit. Deze term maakte het interessant om te zien of dit misschien wel een reden is waarom leidinggevendenden terughoudend zijn om op te treden in integriteitskwesaties. Het idee dat integriteit soms te breed geïnterpreteerd of verabsoluteerd kan worden, kan namelijk helpen begrijpen waarom leidinggevendenden aarzelen om in integriteitskwesaties actief op te treden. Dit verkenningsproces heeft uiteindelijk geleid tot dit onderzoek: *“Integritisme door de lens van ethisch leiderschap: ‘een veelkleurige diamant’ ”*

Al met al heb ik een fantastische stageperiode gehad bij het team Ambtelijke Integriteit. Met veel trots en vreugde kijk ik terug naar alle leuke en leerzame momenten. Daarvoor wil ik in het bijzonder mijn dank uitspreken aan: Ferry, Ronald, Sara, Diana en Dianne. Ook wil ik graag het hele team bedanken voor hun warme ontvangst en voortdurende ondersteuning tijdens het proces. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider Leonie Heres heel erg bedanken voor haar uitstekende begeleiding. Zonder haar had ik dit eindresultaat nooit kunnen behalen. Tot slot wil ik alle respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen hartelijk bedanken voor hun medewerking. Hoewel het een uitzonderlijk drukke periode was voor de vakantie, waren ze allemaal bereid om tijd voor mij vrij te maken.

Ik wens u veel leesplezier.

Hamza Erdogan

Samenvatting

In deze studie werd onderzocht op welke manieren het door leidinggevendenden ervaren integritisme binnen de gemeente Rotterdam doorwerkt in de ethische leiderschapsrol. *Integritisme* verwijst naar het verkeerd gebruiken van het begrip integriteit. Vaak is dit zonder een goede reden of door een misverstand over wat integriteit inhoudt en soms zelfs met de intentie om een tegenstander te schaden. Ethisch leiderschap verwijst naar het karakter, de besluitvorming en het gedrag van een leider die anderen motiveert om beslissingen te nemen en zich te gedragen volgens relevante morele normen en waarden. Daarnaast wordt van een ethische leider verwacht om proactief op zoek te gaan naar het creëren van nieuwe morele normen.

In bestaande literatuur is geen systematisch onderzoek gedaan naar het concept integritisme en de mogelijke doorwerking daarvan op leiderschap. Dit onderzoek heeft daarom gepoogd een eerste verkenning te bieden door 21 leidinggevendenden van de gemeente Rotterdam te interviewen over hun ervaringen met integritisme. De respondenten waren afkomstig uit drie verschillende hiërarchische niveaus. Voor een evenwichtig overzicht van de inzichten was besloten om in totaal dertien teammanagers, zes afdelingshoofden en twee directeuren te interviewen.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het merendeel van de respondenten het bij integritisme belangrijker vindt om morele waarden, zoals eerlijkheid en rechtvaardigheid te behouden. Daarnaast lijkt het voorbeeldgedrag voor hen een belangrijkere rol te spelen in hun functie op het moment dat integritisme in hoge mate wordt ervaren. Verder blijkt uit de resultaten dat een hoge mate van ervaren integritisme de bekrachtiging van morele normen en waarden bemoeilijkt. Ook kan worden geconcludeerd dat er onder de respondenten een consensus bestaat om bij integritisme meer te communiceren over morele waarden en normen.

Tot slot is te zien dat meer dan de helft van de respondenten actief op zoek gaat naar het creëren van nieuwe morele normen in gevallen waar integritisme in hoge mate wordt ervaren. Daarentegen vindt net iets minder dan de helft van de respondenten, het juist van belang om bij integritisme terug te vallen op bestaande regels en afspraken.

Al met al heeft dit onderzoek nieuwe inzichten opgeleverd voor integritisme en ethisch leiderschap. Vervolgonderzoek wordt aangeraden om meer te differentiëren tussen de verschillende vormen van integritisme op verschillende leidinggevende lagen van (lokale) publieke organisaties. Daarnaast is het cruciaal om bij integritisme het gesprek met elkaar blijven te voeren, ondanks dat de term vaak een negatieve connotatie heeft.

Inhoudsopgaven

H1: Inleiding	6
1.1: Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3: Deelvragen:	8
1.4.1: Wetenschappelijke relevantie	8
1.4.2: Maatschappelijke relevantie.....	9
1.5 Opbouw van het onderzoek.....	10
H2: Het theoretisch kader.....	10
2.1.1: Integriteit	10
2.1.2: Integritisme	11
2.2: Ethisch leiderschap.....	12
2.3 Integritisme en ethisch leiderschap	14
2.4 Conceptueel model.....	16
H3: Onderzoeksoptzet en Methodologische verantwoording	17
3.1.1 Wereldbeeld.....	17
3.1.2 Onderzoeksonderwerp.....	17
3.1.3: Onderzoeksmethode	18
3.2.1: Samplingstrategie.....	18
3.2.2: Selectiecriteria.....	19
3.3.1: Operationalisering ethisch leiderschap	20
3.3.2: Operationalisering integritisme.....	21
3.4: Validiteit en betrouwbaarheid	21
3.5.1: Ethische richtlijnen bij dataverzameling.....	22
3.5.2: Coderingsproces.....	22
H4: Resultaten	23
4.1.1 Moreel persoon.....	23
4.1.2: Moreel management.....	24
4.1.3: Moreel ondernemerschap	26
4.1.4: Integritisme	27
4.2.1: Integritisme en moreel persoon.....	28
4.2.2: Integritisme en moreel management	29

4.2.3: Integritisme en moreel ondernemerschap	30
H5: Conclusie & Discussie	31
5.1.1: Conclusie.....	31
5.1.2: Discussie	32
5.2.1: Beperkingen	34
5.2.2: Theoretische implicaties.....	35
5.2.3: Praktijkaanbevelingen.....	36
H6: Literatuurlijst.....	38
Appendix A: Topiclijst	41
Appendix B: Selectiecriteria	45
Appendix C: Operationaliseringsschema	46
Appendix D: Informed consentformulier	47
Appendix E: Codeboom	49

H1: Inleiding

1.1: Aanleiding

Ethisch leiderschap is het geheel van karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen, waarmee een leidinggevende medewerkers stimuleert zich te gedragen volgens de geldende morele waarden en normen (Heres, 2015, p. 23). Leidinggevendens hebben daarmee een wezenlijke invloed op de integriteit van de organisatie (Heres, 2016, p.15). Integriteit wordt gezien als een kwaliteit van besluitvorming en gedrag dat in overeenkomst is met geldende morele waarden, normen en regels (Huberts, 2005, p 6).

Dit roept al meteen op waar de grenzen van moraliteit liggen (Huberts, 2005, p. 6). Te ver doorslaan in integriteit kan namelijk ‘integritisme’ als gevolg hebben (Kerkhoff & Van der Wal, 2023, p. 4-5). Deze term houdt in dat integriteitsoordelen worden geveld, terwijl daar onvoldoende grond voor is (Heres, 2016, p. 46). Het kan gaan om het overdrijven van het belang van de in het geding zijnde normen. Daarnaast kan bij integritisme een oordeel over een aspect veralgemeeniseerd worden tot een oordeel over de gehele persoon of, in sommige gevallen, tot de gehele organisatie (Huberts, 2005, p.17). Voor ethische leiders lijkt integritisme een nieuwe uitdaging te zijn, omdat ze de integriteit moeten waarborgen zonder dat dit fenomeen hen ertoe brengt minder ethisch gedrag te vertonen.

1.2 Probleemstelling

Ondanks het feit dat integritisme in een paar onderzoeken wordt omschreven, is er geen systematisch onderzoek naar verricht (zie: Heres, 2024; Huberts, 2005; Kerkhoff & Van der Wal, 2023 & Maesschalck, 2013). Als het onderscheid tussen integritisme en misverstanden vervaagt, kan de organisatie het zicht verliezen op wat echt moreel belangrijk is (Huberts, 2005). Dit ondersteunt het idee dat ethische leiders verantwoordelijk gesteld dienen te worden voor het stellen van hoge ethische normen zonder in ‘extremen’ te vervallen (Maesschalck 2019, p.3)

Verder blijkt uit bestaand onderzoek dat een ethische leiderschapsstijl de meeste positieve effecten genereert om de integriteit van medewerkers te bevorderen (Brown & Treviño, 2006). Toch kan het in sommige gevallen voor managers ongemakkelijk zijn om een onderwerp als integriteit bespreekbaar te maken, omdat de nadrukkelijke aandacht hiervoor suggereert dat er problemen zijn of dat integriteit gewoonweg overdreven veel aandacht krijgt (Heres, 2016, p. 8). Dit betekent dat, ongeacht of leidinggevendens zich moreel bewust zijn of niet, ze ervoor kiezen om morele normen niet te integreren in hun beslissingen en gedrag. Er is dan sprake van amoreel

management (Carroll, 1987, p.11; Greenbaum, Quade & Bonner, 2015, p. 30-31).

Hoewel er weinig bekend is in bestaand onderzoek over de manieren waarop integritisme kan doorwerken in de invulling van ethisch leiderschap, is het wel aannemelijk dat een dergelijke relatie bestaat. Zo zouden ethische leiders bij integritisme zich sterker kunnen vastklampen aan hun morele waarden en handelingen om te voorkomen dat medewerkers doorschieten in overdreven strikte integriteit. Bij ethisch leiderschap neemt de leidinggevende immers actief maatregelen om medewerkers die ‘over de schreef’ gaan te corrigeren (Lasthuizen, 2009, p. 4).

Aan de andere kant zouden leidinggevers juist meer amorele leiderschapsgedragingen kunnen vertonen in situaties waarin integritisme in hoge mate wordt ervaren. Deze aanname is gebaseerd op een recente bevinding van de Rekenkamer Rotterdam (2023, p. 22), waaruit blijkt dat een deel van de leidinggevers een zekere mate van terughoudendheid bij het nemen van acties ervaart. Deze ‘handelingsverlegenheid’ betekent dat leidinggevers niet weten wat ze precies moeten doen bij integriteitskwesties (Rekenkamer Rotterdam, 2023). Bij integritisme wordt de aard van een integriteitskwestie alleen maar complexer. Daarom lijkt het andersom ook aannemelijk dat leidinggevers meer amoreel gedrag zullen vertonen in gevallen van ‘vermeende’ integriteitskwesties.

Al met al benadrukt dit hiaat in bestaande literatuur de noodzaak om de mogelijke relatie ervan in de praktijk beter te begrijpen. Immers, door een dieper inzicht te verkrijgen in een mogelijke relatie kunnen organisaties proactief handelen met het identificeren van potentiële integriteitsproblemen en het handelen van leidinggevers daarnaar. Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen op welke manieren het door leidinggevers ervaren integritisme zich manifesteert in de praktische toepassing van ethisch leiderschap binnen de gemeente Rotterdam. Daarom staat in deze studie de volgende *onderzoeksvraag* centraal: ***“Op welke manieren werkt het door leidinggevers ervaren integritisme binnen de gemeente Rotterdam door in de invulling van ethisch leiderschap?”***

1.3: Deelvragen:

Theoretische deelvragen:

- *Deelvraag 1: Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder integriteit en integritisme?*
- *Deelvraag 2: Wat wordt in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder ethisch leiderschap?*
- *Deelvraag 3: Wat kan op basis van de bestaande literatuur worden verwacht ten aanzien van de relatie tussen integritisme en ethisch leiderschap?*

Empirische deelvragen:

- *Deelvraag 4: Hoe geven de leidinggevenden van de gemeente Rotterdam in de praktijk invulling aan ethisch leiderschap?*
- *Deelvraag 5: Welke ervaringen hebben leidinggevenden met integritisme binnen de gemeente Rotterdam?*
- *Deelvraag 6: Op welke manieren werkt het door leidinggevenden ervaren integritisme binnen de gemeente Rotterdam door in de invulling die wordt gegeven aan de ethische leiderschapsrol?*

1.4.1: Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat het nieuwe conceptuele inzichten biedt in de manier waarop integritisme de ethische leiderschapsstijl mogelijk beïnvloedt. Het beoogt de verschillende vormen van integritisme te identificeren en te analyseren hoe deze zich vertalen naar uitingen van ethisch leiderschap. Met de resultaten uit dit onderzoek kan het concept ‘integritisme’ wellicht beter gedefinieerd en getypeerd worden. Dit onderzoek draagt daarmee bij aan een meer genuanceerd begrip van integritisme, door te laten zien hoe dit fenomeen, gebaseerd op de ervaringen van leidinggevenden, de aanpak van integriteitskwesties mogelijk beïnvloedt. Om die reden biedt dit onderzoek de mogelijkheid om lacunes in kennis te identificeren en naar een beter begrip van dit concept toe te werken in een relatief onontgonnen onderzoeksgebied.

Daarnaast biedt dit onderzoek nieuwe theoretische aspecten over ethisch leiderschap. Het heeft immers het doel om een verdere verdieping te zijn van ethische leiderschapsstudies door een redelijk nieuw fenomeen hiermee in verband te brengen (Den Hartog, 2015; Greenbaum et al, 2015 & Heres, 2016). Dit onderzoek werpt een nieuw licht op deze theorieën door de mogelijke doorwerkingen van integritisme hieraan te koppelen. De centrale focus op integritisme in dit onderzoek zou daarom kunnen leiden tot het ontstaan van nieuwe ideeën binnen bestaande

ethische leiderschapstheorieën.

Tot slot doet dit onderzoek een poging om belangrijke bijdragen te leveren aan de methodologie van studies over ethisch leiderschap en integritisme. Het kwalitatief verkennende karakter van dit onderzoek is hierbij cruciaal, omdat er nog weinig bekend is over de verschillende vormen van integritisme en de impact daarvan op de perceptie en aanpak van integriteitskwesaties. Dit onderzoek zal de concepten integritisme en ethisch leiderschap operationaliseren door gebruik te maken van kwalitatieve gegevens via interviews, waarbij de specifieke vormen en uitingen worden onderzocht. Met deze ‘eerste aanzet’ wordt er gehoopt een basis neer te leggen voor verdere gedetailleerde studies, die deze concepten in diverse organisatorische contexten kunnen onderzoeken.

1.4.2: Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is ook maatschappelijk relevant, omdat de resultaten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan een effectiever beleid van de gemeente Rotterdam om integriteit en de rol van ethisch leiderschap daarin te bevorderen. De directe doelgroep die profiteert van de conceptuele en theoretische benaderingen zijn leidinggevend en beleidsmakers van (lokale) publieke organisaties. Door immers te begrijpen hoe het concept integritisme zich vertaalt naar het gedrag van leidinggevend, kunnen organisaties effectievere interventies ontwikkelen (*zie rapport: Rekenkamer Rotterdam, 2023*).

Voor leidinggevend betekent dit dat ze een breder begrip krijgen van integritisme, waardoor ze de verschillende uitingen van integritisme sneller kunnen adresseren (Huberts, 2024). Op deze manier zullen ze beter in staat zijn om te herkennen wanneer integritisme zich voordoet en hoe ze hierop kunnen inspelen. De inzichten uit dit onderzoek kunnen leidinggevend daarmee helpen hun invulling van ethisch leiderschap te verbeteren (*voor ethisch leiderschap zie: Den Hartog, 2015; Heres, 2016*). Daarnaast bieden de conceptuele en theoretische bijdragen van dit onderzoek beleidsmakers een nieuwe lens om het huidige integriteitsbeleid onder ogen te zien. Dit kan leiden tot het ontstaan van richtlijnen die beter aansluiten bij de ervaringen van leidinggevend. Hiermee beoogt dit onderzoek nieuwe theoretische inzichten te bieden die leidinggevend en beleidsmakers kunnen gebruiken om het ethisch handelen binnen de gemeentelijke organisatie te bevorderen.

1.5 Opbouw van het onderzoek

Na de inleiding volgt het theoretisch kader, waarin relevante theorieën en bevindingen over de centrale concepten uit de literatuur worden aangehaald. Daarna komt de onderzoeksmethode aan de orde met de operationalisering. Hierna komt het resultatenhoofdstuk aan bod, waarna het onderzoek wordt afgesloten met een eindconclusie en discussie.

H2: Het theoretisch kader

2.1.1: Integriteit

Huberts (2005) betoogt in zijn artikel dat integriteit meerdere visies kent. In de eerste visie ziet Huberts (2005) integriteit als ‘heelheid’ ofwel coherent als consistent zijn. Als je integer bent, blijf je trouw aan je principes ongeacht de situatie (Huberts, 2005, p. 6). Palanski en Yammarino (2007, p. 173) delen in die zin een soortgelijk perspectief, omdat deze auteurs integriteit definiëren als de consistentie tussen ‘wat een persoon zegt en wat die daadwerkelijk doet’.

Een andere vorm van de zogeheten ‘formele kwaliteiten’ uit zich in de benadering die de nadruk legt op professionele verantwoordelijkheid (Huberts, 2005). Dit betekent dat medewerkers de verantwoordelijkheid moeten kunnen en willen dragen die past bij hun positie binnen de organisatie (Huberts, 2005, p.6). Karssing & Spoor (2011, p. 89) beschrijven in hun onderzoek hetzelfde hierover door te stellen dat integriteit niet alleen gaat over het volgen van regels, maar ook over het effectief zijn in wat je doet.

Het tweede type integriteit legt de nadruk op morele kwaliteiten. Huberts (2005, p. 8) beschrijft in zijn vierde visie integriteit als één waarde. Zo wordt van een medewerker verwacht dat die eerlijk, betrouwbaar, doelbewust en integer is. Integer zijn, staat hier voor rechtschapenheid of onkreukbaarheid (Kaptein, 2002, p. 38).

Echter worden publieke managers niet enkel afgerekend op ‘heelheid’ of op ‘wat ze doen en zeggen’ en zelfs niet alleen op een strikt juridische definitie van het niet plegen van overtreden van wet- en regelgeving (Heres, 2024, p.2). Bovendien biedt wet- en regelgeving niet altijd duidelijke richtlijnen voor het handelen, en kunnen wetten en regels soms in strijd zijn met de publieke moraal (Huberts, 2005, p. 10). Volgens Aardema, Boogers en Korsten (2012, p. 16) gaat de beoordeling van integriteit namelijk niet zo zeer om de eigen morele maatstaven, maar eerder om de normen en waarden die de samenleving verbindt aan het ambt.

Voor een goed begrip van hoe integriteit doorwerkt in de positie van leidinggevend is het daarom van belang om te begrijpen hoe hun eigen morele handelen zich verhoudt tot de

breder maatschappelijke omgeving waarin ze zich begeven (Heres, 2024, p. 2). Daarom wordt in dit onderzoek de volgende definitie van integriteit gehanteerd: *integriteit betreft de kwaliteit van besluitvorming en handelen, dat overeenkomt met de morele waarden en normen, die relevant zijn in de context waarin men opereert en het publiek belang dienen* (Heres, 2024, p. 2).

2.1.2: Integritisme

Hoe breder het begrip integriteit wordt gehanteerd, hoe lastiger het wordt om bruikbare oplossingen te vinden (Kerkhoff & Van der Wal, 2023). Integriteit wordt daardoor steeds meer een verzamelnaam voor allerlei onbehoorlijk gedrag (Kerkhoff & Van der Wal, 2023, p. 4). Dit kan leiden naar wat men integritisme noemt: *“Integritisme betekent dat integriteit verkeerd wordt gebruikt. Vaak is dit zonder een goede reden of door een misverstand over wat integriteit inhoudt en soms zelfs met de intentie om een tegenstander te schaden”*, aldus Huberts (2024, p.61). In dit onderzoek wordt de definitie van integritisme uit het onderzoek van Huberts (2024) gebruikt, omdat de volgende vier vormen van integritisme herin worden geïntegreerd.

Het eerste type integritisme dat Huberts (2024, p. 61) beschrijft, gaat over *een beschuldiging over de inhoud van het beleid en niet over het handelen van de beschuldigde*. Integriteit gaat over de morele kwaliteit van de besluitvorming en niet over de uitkomst daarvan. Daarom is het onrechtvaardig als de integriteit van een persoon in twijfel wordt getrokken, vanwege fundamentele bezwaren over een genomen besluit (Huberts 2024, p. 61).

Het tweede type integritisme dat Huberts (2024, p. 61) omschrijft heeft betrekking op het gedrag van ambtenaren. Integriteit wordt hier ten onrechte in twijfel getrokken, terwijl *‘de beklaagde’ niet handelde in strijd met de geldende moraal*. Beschuldigingen van integriteitsschendingen zijn onterecht als de gemaakte fouten geen betrekking hebben tot de relevante morele waarden. Deze vorm van integritisme treedt op door onduidelijkheid over wat wel en niet behoort tot integriteit (*foute opvatting over integriteit*). Echter, integriteit kan ook met opzet in twijfel worden getrokken om de ander te beschadigen (Huberts, 2024, 61). Daarom is het belangrijk om te beseffen dat integriteit betrekking heeft op morele waarden en normen en een integriteitsschending relevant is als er sprake is van een zwaarwegend belang (Heres, 2024, p. 3).

De derde vorm van integritisme gaat over het overdrijven van het belang van de in het geding zijnde normen en waarden (Huberts, 2024). In deze vorm gaat de desbetreffende kwestie daadwerkelijk om integriteit, maar er is sprake van *‘overgeneralisatie’* van incident naar persoon en van persoon naar organisatie (Huberts, 2024, p. 62). Ook Kerkhoff & Van der Wal (2023, p. 4) erkennen in hun eerdere werk deze vorm van integritisme. Volgens hen wordt integriteit steeds

meer een term voor allerlei laakbaar gedrag en daarmee ontstaat een verabsolutering van het begrip. Zo wordt in een organisatie al snel het verwijt gemaakt dat iemand niet-integer heeft gehandeld, ook wanneer er sprake is van een ongelukkige fout (Heres, 2016, p. 42).

Tenslotte onderscheidt Huberts (2024) een (nieuwe) vierde vorm van integritisme. In deze vierde vorm wordt integritisme door de beklaagde ingezet om zichzelf 'wit te wassen'. Het invoeren van integritisme wordt hier als een '*verdedigingsmechanisme*' gebruikt. Met andere woorden, de persoon die een integriteitsschending op tafel legt, wordt zelf beschuldigd van het misbruiken van het integriteitsbegrip (Huberts, 2024).

2.2: Ethisch leiderschap

De eerste component van ethisch leiderschap gaat om het zijn van een moreel persoon (Heres, 2016, p. 15). Hiermee wordt bedoeld dat leidinggevendenden moeten beschikken over een stevig moreel kompas en de bereidheid om vast te houden aan hun principes, zelfs in uitdagende situaties (Brown, Treviño & Hartman, 2005). Volgens Den Hartog en De Hoogh (2009) passen hier morele eigenschappen bij als betrouwbaar, eerlijk, transparant en rechtvaardig zijn. Ook Yukl, Mahsud, Hassan en Prussia (2013, p. 41) omschrijven deze component als een vorm van leiderschap waarbij leidinggevendenden gedragingen vertonen die anderen ten goede komen, terwijl ze tegelijkertijd handelingen vermijden die anderen kunnen schaden.

Het tweede onderdeel van ethisch leiderschap gaat daarentegen meer om gedragingen die nadrukkelijk zijn gericht op het stimuleren van moreel juist gedrag onder volgers (Heres, 2014, p. 36). Deze zogeheten 'moreel manager' zal in de eerste plaats juist voorbeeldgedrag moeten vertonen dat voldoende zichtbaar moet zijn voor volgers (Brown et al., 2005). Daarbovenop houdt de moreel manager hun volgers aan hoge morele standaarden door hen aan te spreken, te straffen of te belonen voor hun gedrag (Yukl et al., 2013). Echter stopt het daar niet bij, want van een moreel manager wordt ook verwacht dat expliciet gesprekken met volgers over morele waarden, normen en dilemma's gevoerd worden. Aan de hand van deze gesprekken trachten morele managers normen, verwachtingen en verantwoordelijkheden te verduidelijken (Heres, 2016). In de literatuur worden deze drie kernaspecten van moreel management als volgt aangeduid: *het vertonen van voorbeeldgedrag, bekrachtiging en wederzijdse communicatie* (Heres (2016, p. 141).

Een definitie die aan beide omschrijvingen van moreel persoon en moreel manager voldoet, is af te leiden uit eerder onderzoek van Heres (2016, p. 15): Zij definieert ***ethisch leiderschap*** als volgt: "*Het karakter, de besluitvorming en het gedrag dat een leider laat zien om*

anderen te motiveren om beslissingen te nemen en zich te gedragen in overeenstemming met relevante morele waarden en normen”

Echter wordt in de literatuur ook gesproken over een nieuwe derde dimensie van ethisch leiderschap die geen onderdeel vormt in de definitie van Heres (2016, p. 15). Het derde onderdeel van ethisch leiderschap wordt door Kaptein (2019, p. 1138) omschreven als moreel ondernemerschap (*moral entrepreneurship*), waarbij de ethische leider op zoek is naar het creëren van nieuwe morele normen. In tegenstelling tot de eerder omschreven dimensies, gaat deze benadering van ethisch leiderschap verder dan alleen het volgen van bestaande ethische richtlijnen. Dit betekent dat een moreel ondernemer niet alleen handelt binnen de grenzen van wat als ethisch aanvaardbaar wordt beschouwd, maar ook proactief streeft naar het creëren van nieuwe waardevolle morele normen en waarden (Kaptein, 2019, p. 1138-1140).

Samenvattend wordt de huidige focus slechts op een klein deel van het moreel domein gelegd, waardoor een simplistisch beeld ontstaat van wat het betekent om een ethische leider te zijn (Fehr, Yam & Dang, 2015). Ook de auteurs Wu en Wang (2011, p. 305) zijn van mening dat de huidige definitie van ethisch leiderschap te weinig aandacht besteedt aan het behalen van nieuwe ethische doelen. Daarom kan ‘het verwaarlozen’ van de dimensie moreel ondernemerschap leiden tot een onvolledig begrip en toepassing van ethisch leiderschap. Vandaar dat in dit onderzoek het aspect van moreel ondernemerschap wordt toegevoegd aan de definitie van ***ethisch leiderschap*** uit het onderzoek van Heres (2016, p. 15): *“Het karakter, de besluitvorming en het gedrag van een leider die anderen motiveert om beslissingen te nemen en zich te gedragen in overeenstemming met relevante morele waarden en normen, en nieuwe morele normen stelt”*

Hoewel een verscheidenheid aan studies heeft aangetoond dat ethisch leiderschap de integriteit in een organisatie bevordert, blijft de praktijk nogal weerbarstig (Greenbaum et al., 2015). Uit onderzoek van Brown en collega's (2005) blijkt namelijk dat wanneer het morele voorbeeldgedrag van leidinggevend onvoldoende zichtbaar is en zij nauwelijks communiceren over morele normen en waarden, integriteitscasussen in de hand kunnen worden gewerkt (Brown et al, 2005; Heres, 2016, p. 17). Er is dan sprake van ***amoreel management***, *dat wordt beschouwd als een vorm van ethisch leiderschap waarbij leidinggevend niet expliciet de intentie hebben om moreel of immoreel te handelen* (Carroll, 1987, p.11). Deze amorele leidinggevend volgen simpelweg de regels zonder specifieke ethische afwegingen te maken (Carroll, 1987, p. 11). Bird en Waters (1989, p. 75) spreken ook wel over ‘*moral muteness*’, waarbij managers bewust morele taal vermijden in hun gesprekken met volgers. Een amorele manager is in feite een leidinggevende

die wel beschikt over een sterk moreel kompas, maar niet streeft om ethische normen te bevorderen of te creëren (Quade, Bonner & Greenbaum., 2022, p. 274). Verder mist de amorele manager het aspect van het actief bevorderen van ethische normen en het initiëren van veranderingen die integriteit in de organisatie kunnen stimuleren (Greenbaum et al., 2015).

2.3 Integritisme en ethisch leiderschap

Er is tot op heden geen specifiek onderzoek uitgevoerd naar hoe integritisme mogelijk van invloed kan zijn op de rol van ethisch leiderschap. Niettemin biedt de literatuur aanknopingspunten die zowel wijzen op een mogelijk positief als mogelijk negatief verband. Om te beginnen is het op basis van de literatuur aannemelijk, dat leidinggevendenden meer ethisch gedrag kunnen vertonen in situaties waarin een hoge mate van integritisme wordt ervaren. De reden hiervoor is dat leidinggevendenden zich waarschijnlijk in eerste instantie beter zullen positioneren als moreel persoon. De moreel persoon toont namelijk morele moed om belangrijke waarden onder moeilijke omstandigheden te verdedigen uit de oprechte zorg voor het welzijn van anderen (Heres, 2016, p. 15). In situaties van integritisme wordt het nog belangrijker vast te houden aan morele waarden om misbruik van integriteitsbeschuldigingen te voorkomen.

Aan de andere kant lijkt het in dit onderzoek ook aannemelijk dat integritisme kan leiden tot een negatieve doorwerking in de rol van ethisch leiderschap, omdat het mogelijk de rol van moreel manager zal ondermijnen. Om deze aanname concreter te onderbouwen, wordt het eerdere onderzoek van Greenbaum en collega's (2015) als leidraad genomen. Deze auteurs maken een onderscheid tussen twee soorten risico's die leiden tot amoreel management. Het eerste onderscheid kenmerkt zich in de zogeheten functie- en carrièregerelateerde mogelijkheden (Greenbaum et al., 2015). Hieruit blijkt dat het promoten van een sterk ethische boodschap problematisch kan zijn, omdat het de leider minder competent doet lijken (Fiske, Guddy & Glick, 2007). Leidinggevendenden kunnen namelijk het idee krijgen dat het uitoefenen van ethisch leiderschap te idealistisch en zacht overkomt, waardoor ze over hun effectiviteit gaan twijfelen (Heres, 2016, p. 56). Bovendien kan een te sterke ethische agenda de leidinggevende onder de loep leggen, waardoor medewerkers de handelingen van de leidinggevende gaan onderzoeken (Greenbaum et al., 2015).

In dit onderzoek wordt op basis van deze bevindingen verwacht dat een hoge mate van het ervaren integritisme de kans op het vertonen van amoreel management kan vergroten. De reden hiervoor is dat bij integritisme meer nadruk komt te liggen op het correct handelen in integriteitskwesaties. Deze verhoogde aandacht kan ertoe leiden dat leidinggevendenden angstiger

kunnen worden in het maken van fouten, aangezien zij zichzelf profileren als ‘het rolmodel’ voor integriteit. Dit kan hen kwetsbaar maken voor de indruk dat ze minder competent zijn bij het maken van fouten, waardoor leidinggevendenden onder invloed van integritisme geen adequate maatregelen zullen nemen.

Hoewel leidinggevendenden bij een hoge mate van ervaren integritisme mogelijk amoreel management kunnen vertonen, is het anderzijds ook aannemelijk dat de rol van moreel manager daadwerkelijk wordt vervuld. Dit omdat, bij integritisme onbedoelde normovertredingen al snel uitvergroot worden (Bouwman, 2020). Integritisme lijkt daarmee een belangrijke prikkel te zijn om binnen de lijntjes van integriteit te blijven (Heres, 2024, p. 12). Doordat leidinggevendenden fungeren als een rolmodel voor de rest van de medewerkers, kunnen ze onder invloed van het ervaren integritisme consistent willen streven naar ethisch gedrag in hun eigen handelen en daarmee het goede voorbeeld willen laten zien. Dit zou op zijn beurt kunnen leiden tot een open en eerlijke communicatie over morele kwesties.

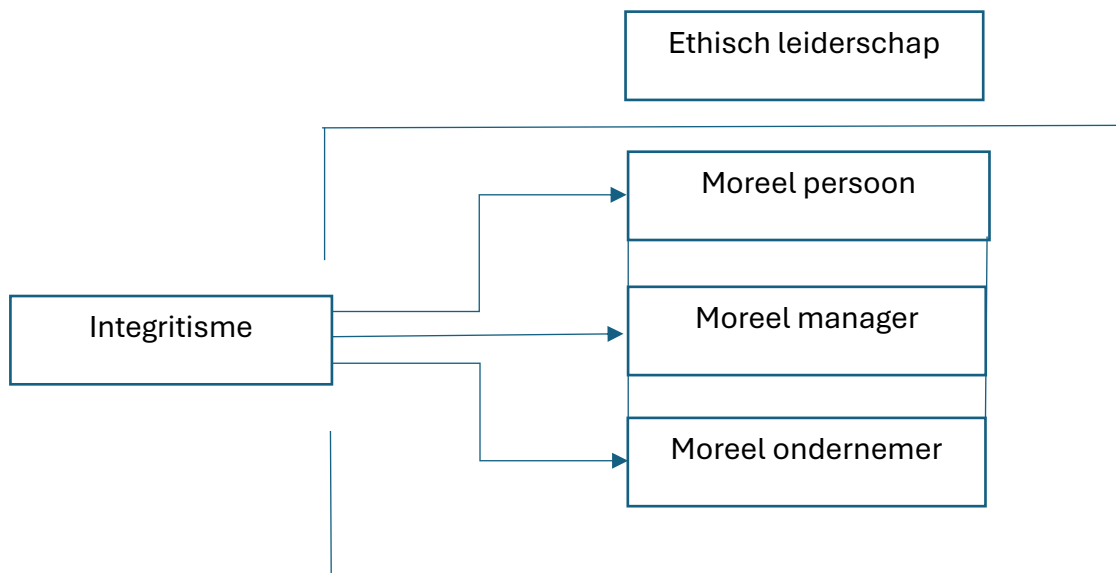
Echter kunnen ook hier kanttekeningen bij worden geplaatst. Greenbaum en collega’s (2015) spreken namelijk ook over een tweede antecedent dat kan leiden tot amoreel management, namelijk de belemmeringen in de eigen sociale positie van leidinggevendenden (Greenbaum et al., 2015). Doordat ethische leiders anderen aanspreken op hun moreel gedrag, bestaat de kans dat ze worden gezien als zelfgenoegzaam (Heres, 2015, p. 26). Als leidinggevendenden nog eens besluiten om op te treden als moreel manager in situaties waarin integritisme in hoge mate wordt ervaren, kan de negatieve indruk over hen alleen maar versterkt worden. Leidinggevendenden die ethisch gedrag vertonen riskeren daardoor mogelijk hun sociaal kapitaal dat ze hebben opgebouwd en kunnen worden gezien als minder plezierig om mee samen te werken (Heres, 2015, p. 26). Hierdoor lijkt het aannemelijk dat leidinggevendenden onder invloed van integritisme minder geneigd zullen zijn om gedragingen te laten zien die nadrukkelijk gericht zijn op het stimuleren van moreel juist gedrag onder medewerkers.

Tot slot wordt in dit onderzoek enerzijds verwacht dat integritisme indirect de roep om moreel ondernemerschap kan vergroten. Kaptein (2019) onderschrijft namelijk dat moreel ondernemerschap afhankelijk is van het bestaan van morele kwesties die aangepakt moeten worden. De urgentie van deze kwestie wordt bepaald door de omvang van de potentiële schade die het kan veroorzaken (Kaptein, 2019). Kaptein (2019) beargumenteert in het vervolg van zijn onderzoek dat een belangrijk antecedent van moreel ondernemerschap, *the ‘moral vacuum’* betreft. Dit verwijst naar situaties waarin geen bestaande morele normen zijn voor bepaalde kwesties (Kaptein, 2019, p. 1141). Dit kan schadelijke gevolgen hebben op het gebied van

integriteit. Juist daarom zou de moreel ondernemer een tegenwicht kunnen bieden aan integritisme door gerichte aandacht te geven aan deze kwesties en door op zoek te gaan naar manieren om hier een verandering aan te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door het uitzoeken naar nieuwe manieren om integritisme in de organisatie beter te begrijpen en te beheren.

Anderzijds kan het door leidinggevenden ervaren integritisme ook een negatieve doorwerking hebben op de rol van moreel ondernemer. Uit het rapport van de Rekenkamer (2023, p. 22) blijkt namelijk dat het voor leidinggevenden van de Gemeente Rotterdam in de eerste plaats al het vaak niet duidelijk is, wanneer iets om een integriteitskwestie gaat. Deze ‘handelingsverlegenheid’ betekent dat leidinggevenden niet weten wat ze precies moeten doen in het geval dat ze te maken krijgen met integriteitscasussen (Rekenkamer Rotterdam, 2023). Ze kunnen besluiten om de melding door te schuiven of de desbetreffende kwestie te bagatelliseren. Het ervaren integritisme zou deze handelingsverlegenheid verder kunnen versterken, vanwege de subjectieve aard van die integriteitsbeschuldigingen en het gebrek aan richtlijnen om hiermee om te gaan. De leidinggevenden kunnen daarom integritisme liever ‘negeren’ of de effecten ervan verwaarlozen, in plaats van proactief op zoek te gaan naar het ontwikkelen van nieuwe morele normen.

2.4 Conceptueel model



H3: Onderzoeksoptzet en Methodologische verantwoording

3.1.1 Wereldbeeld

In dit onderzoek stond het constructivistisch wereldbeeld centraal. De nadruk in dit perspectief ligt op de subjectieve betekenissen die mensen geven aan hun ervaringen over een bepaald fenomeen (Creswell & Creswell, 2018, p. 56). Dit was erg bruikbaar voor dit onderzoek, omdat integriteit en integritisme zich afspelen op wat men grijsgebied noemt. Juist daarom was het van belang om dit perspectief centraal te stellen, zodat de veelvuldigheid aan opvattingen en ervaringen in acht werd genomen.

3.1.2 Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek werd een inductieve benadering toegepast om een diepgaander begrip te verkrijgen van integritisme en de mogelijke doorwerking ervan op ethisch leiderschap. Het ging in dit onderzoek voornamelijk om het begrijpen van de uniciteit van elk geval in plaats van algemene patronen te identificeren die op meerdere gevallen toepasbaar zijn (Creswell & Creswell, 2018). Hierdoor had deze manier van aanpak de mogelijkheid geboden om de verschillende manieren waarop leidinggevendenden integritisme ervaren te verkennen en te begrijpen hoe dit hun praktijk van ethisch handelen beïnvloedt.

Hierop aansluitend, was het tegelijkertijd van belang om een kwalitatief verkennend karakter te hebben in dit onderzoek. In bestaande literatuur was namelijk heel weinig bekend over het fenomeen integritisme en de eventuele impact ervan op ethisch leiderschap. Daarbovenop bood de bestaande literatuur tegenstrijdige inzichten en voorspellingen, wat de keuze voor een kwalitatief verkennend onderzoek extra had ondersteund. In tegenstelling tot kwantitatieve gegevens, had het verzamelen van kwalitatieve gegevens in dit onderzoek geholpen om rijke beschrijvingen te verkrijgen over het narratief van elk deelnemend individu (Creswell & Creswell, 2018, p. 67).

Tot slot moet erkend worden dat het inductieve karakter van een onderzoek geen empirische generalisatie mogelijk maakt (Yin, 2015). Dit onderzoek had echter niet primair als doel naar empirische generalisatie te streven, maar eerder naar theoretisch-analytische generalisatie (Yin, 2015). Daarnaast dient te worden benadrukt dat dit onderzoek, ondanks het gebruik van semigestructureerde interviews, dit verkennend karakter behield. Hoewel er enkele richtlijnen voor bepaalde thema's vooraf waren opgesteld, werden er open vragen gesteld die de

respondenten de ruimte boden om hier uitgebreid op te antwoorden. Daarnaast had dit onderzoek geen specifieke hypothesen die het wilde bevestigen of verwerpen (Creswell & Creswell, 2018).

3.1.3: Onderzoeksmethode

Dit onderzoek was gericht op het verzamelen van kwalitatieve gegevens aan de hand van *semigestructureerde interviews*. Deze interviews waren hoofdzakelijk gericht op het achterhalen van de onderliggende relatie tussen integritisme en ethisch leiderschap. Daarbij richtte dit onderzoek zich op specifieke aspecten van integritisme en ethisch leiderschap, waardoor het essentieel was om elke respondent hierover te bevragen. Een deel van de vragen over integritisme en ethisch leiderschap werd van tevoren geformuleerd. De volgorde van de vragen was echter flexibel en de respondent kreeg de ruimte om die volledig vrij te beantwoorden (Creswell & Creswell, 2018).

Daarnaast zijn vervolgvragen gesteld om het narratief van de respondent zo goed mogelijk te begrijpen. Bij deze aanpak stonden de betekenissen die de respondenten aan de centrale concepten hechtten centraal. Dit was erg behulpzaam voor dit verkennend onderzoek, omdat de opgestelde verwachtingen twee verschillende kanten opliepen. Het *semigestructureerde interview* bood daarmee enerzijds structuur voor vergelijkbaarheid van de antwoorden en anderzijds flexibiliteit om verdere diepgang te verkrijgen (Creswell & Creswell, 2018). Door middel van dit soort interviews kwamen gedetailleerde beschrijvingen van ervaringen met integritisme en ethisch leiderschap naar voren (Babbie, 2016, p. 267). De uitgebreide topiclijst staat weergegeven in *Appendix: A*.

3.2.1: Samplingstrategie

In dit onderzoek werden in totaal 21 leidinggevendenden van de gemeente Rotterdam geïnterviewd. Dit interviewproces werd beëindigd, omdat datasaturatie was bereikt. De verzamelde informatie uit deze interviews bevestigde namelijk beide eerder opgestelde verwachtingen over het mogelijke verband tussen het ervaren integritisme en de belichaming van ethisch leiderschap. De respondenten kwamen uit verschillende leidinggevende lagen om een diverse vertegenwoordiging in het onderzoek te waarborgen. De gemeente Rotterdam bestaat namelijk uit zes clusters. Deze clusters bestaan weer uit verschillende onderdelen met elk hun eigen afdelingen. Elke afdeling heeft een eigen teammanager, afdelingshoofd en directeur. Dit onderzoek streefde naar een theoretisch representatieve steekproef om de diverse perspectieven en ervaringen binnen de gemeente Rotterdam te weerspiegelen. Het was om die reden van belang om een evenredigheid te

hebben van verschillende functies en clusters. Daarom werd in dit onderzoek besloten om de zogeheten *startified purposeful samplingstrategie* toe te passen voor de werving van respondenten (Cresswell & Creswell, 2018, p. 170).

Voor dit onderzoek werden uit elke cluster twee teamleiders geworven (*van één cluster werd er drie*). De dertien teamleiders waren allen afkomstig uit verschillende teams met elk hun eigen werkzaamheden. Daarnaast namen zes afdelingshoofden deel aan de interviews. Tot slot werden twee directeuren uit het hoogste niveau van de gemeente geïnterviewd. Deze proportionele verdeling had ervoor gezorgd dat een breed scala aan informatie uit verschillende invalhoeken en (machts)posities was verzameld. Hiermee werd dit onderzoek inclusiever en meer toepasbaar op diverse groepen binnen de organisatie.

3.2.2: Selectiecriteria

Om maximale diversiteit te verkrijgen in de steekproefpopulatie, werd naast de hiërarchische positie van leidinggevendenden ook rekening gehouden met de volgende criteria: *leeftijd, geslacht, etniciteit en ervaring als leidinggevende binnen en buiten de gemeente* (*Appendix: B*). Zo is uit eerder onderzoek gebleken dat leeftijd invloed kan hebben op het leiderschapsperspectief (Anggraeni, Wi & Herijawati, 2019). Naarmate mensen ouder worden, kunnen ze namelijk gevoeliger zijn voor morele overwegingen en de impact van hun leiderschapsgedrag op anderen (Anggraeni et al., 2019, p. 238). In de context van het ervaren integritisme kan dit impliceren dat ‘oudere’ en ‘jongere’ managers een verschillende invulling kunnen geven aan hun ethische leiderschapsrol.

Daarnaast werd het geslacht als selectie criterium in dit onderzoek genomen. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat percepties van vrouwen in leiderschapsrollen sterk verschillen met die van mannen (Ridgeway, 2001; Triana, Song, Um & Huang, 2024). Met andere woorden, het leiderschapsgedrag dat wordt vertoond, wordt heel anders ervaren en gewaardeerd wanneer het een man of vrouw is (Ridgeway, 2001). Dat beïnvloedt de leiderschapservaring en ruimte voor mannen en vrouwen en kan daardoor hun keuzes bij de invulling van ethisch leiderschap in de context van integritisme beïnvloeden.

Bovendien werd bij de werving van respondenten gelet op de etniciteit van de leidinggevendenden. Ook hier wordt leiderschap heel anders ervaren en gewaardeerd, afhankelijk van of de leidinggevende één of meerdere etnische achtergronden heeft (Rosette & Livingston, 2012, p. 1162). Dit kan opnieuw zijn weerslag hebben op de manier waarop de ethische leiderschapsrol wordt ingevuld in de context van integritisme.

Tot slot werd de variatie in ervaring van leidinggevendens als laatste aandachtspunt meegenomen in dit onderzoek. Leidinggevendens met meer leiderschapservaring hebben doorgaans meer kennis en vaardigheden om met uitdagingen in het werk om te gaan, in tegenstelling tot de leidinggevendens met minder leiderschapservaring (Mumford, Marks, Connely, Zaccaro & Palmon, 2000, p. 88). Ook deze verschillen in leiderschapservaring kunnen leiden tot een andere invulling van de ethische leiderschapsrol in de context van integritisme.

3.3.1: Operationalisering ethisch leiderschap

In het eerste deel van de interviews kregen de respondenten vragen voorgelegd met betrekking tot ethisch leiderschap. De eerste component, moreel persoon, werd onderverdeeld in de volgende indicatoren *leider-volgerrelatie, besluitvorming en gedrag, waarden en eigenschappen* (Heres, 2014, p. 79). De respondenten werden bijvoorbeeld eerst gevraagd naar welke morele waarden en karakteristieken zij associëren met ‘goed’ leiderschap. Vervolgens werden de respondenten gevraagd welke morele waarden zij persoonlijk van belang vinden in hun leiderschap en hoe zij deze morele waarden tot uiting brengen. Daarmee is een beter beeld verkregen van de drijfveren achter ethisch leiderschap en de wijze waarop deze morele waarden in de praktijk worden toegepast.

De tweede component die werd bevraagd ging om het uitstralen van moreel management (Brown et al., 2005). Dit kernaspect werd onderverdeeld in de volgende drie indicatoren (Heres, 2014, p. 80): *het tonen van voorbeeldgedrag, de bekrachtiging van morele normen en waarden, wederzijdse communicatie over morele normen en waarden*. Bij deze vragen werd al redelijk snel opgemerkt dat de respondenten deze probeerden te beantwoorden vanuit een soort ‘ideaalbeeld’. Om die reden werden de respondenten ook hierin eerst gevraagd naar de verwachtingen die medewerkers van hen hebben, en vervolgens naar hun eigen perceptie van deze verwachtingen en wat zij daadwerkelijk in hun leiderschap vertonen.

De laatste component die werd bevraagd in de interviews ging om moreel ondernemerschap (Kaptein, 2019). Eerst werden de respondenten bevraagd over het belang dat zij hechten aan het stellen van nieuwe morele normen. Daarbij werd gevraagd naar hun motivatie en wellicht de specifieke aanleidingen die hen ertoe aanzetten om dit te bewerkstelligen. Naderhand werd hen gevraagd welke rol zij als leidinggevende zelf vervullen in het nastreven van deze nieuwe morele normen. Deze vragen zijn gebaseerd op de antecedenten van moreel ondernemerschap waarover Kaptein (2019, p.1142) betoogt: *gelegenheid, visie en vermogen voor moreel ondernemerschap*.

3.3.2: Operationalisering integritisme

In het tweede deel van het interview werd onderzocht hoe leidinggevendenden van de gemeente Rotterdam zowel persoonlijk als in de organisatie integritisme ervaren. De reden hiervoor was, dat leidinggevendenden wellicht sociaal wenselijke antwoorden konden geven op persoonlijke vragen. Vandaar dat de focus werd uitgebreid naar de omgeving waarin ze werkzaam waren. Zo hoefde integritisme niet direct de leidinggevende persoonlijk te raken, maar kon het ook onderling tussen collega's in de gehele organisatie afspelen.

Bij het meetbaar maken van dit begrip, was het van belang om ook hier de aspecten voldoende onder het licht te brengen. Allereerst werd het fenomeen integritisme aan de respondenten geïntroduceerd, door hen te vragen of ze situaties hebben meegemaakt waarin iets ten onrechte als een integriteitskwestie werd gemaakt. Vervolgens werden de respondenten gevraagd om deze ervaringen in alle vertrouwelijkheid te delen, waarna de situaties werden gecategoriseerd volgens de vier vormen van integritisme: *1) integriteitsbeschuldiging betreft inhoud van het beleid en niet het handelen van een persoon, 2) integriteit wordt ten onrechte in twijfel getrokken, terwijl beklaagde niet handelde in strijd met geldende moraal, 3) overgeneralisatie en 4) integritisme als verdedigingsmechanisme.*

Vervolgens werd tijdens het interview specifiek gevraagd of de ervaring met integritisme invloed had op de leiderschapsrol. Dit was cruciaal om te benadrukken omdat leidinggevendenden vaak invulden wat andere leidinggevendenden zouden doen, terwijl de focus in dit onderzoek lag op hoe integritisme daadwerkelijk de persoonlijke beleving beïnvloedt. Het volledige operationaliseringsschema wordt weergegeven in *Appendix: C*.

3.4: Validiteit en betrouwbaarheid

In deze studie werd veel aandacht gevestigd in het waarborgen van de validiteit van het gevoerde onderzoek. Het doel van dit onderzoek was om een hoge mate van theoretische representativiteit na te streven. Om dit te kunnen bewerkstelligen werd er beoogd om de interne validiteit van het onderzoek te versterken (Babbie, 2016, p. 153). Allereerst was het hierbij van belang om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen, omdat deze de werkelijke percepties van de respondenten kunnen verbergen. In dit onderzoek is afgesproken met de respondenten op een door hen gekozen locatie. Hierdoor konden zij zich open en vrij uiten over hun ervaringen met integritisme in een vertrouwde omgeving. Daarbij werd een semigestructureerde vragenlijst gebruikt, waarin thema's van tevoren werden vastgesteld. Dit hielp bij het handhaven van een zekere mate van consistentie in het interviewproces, terwijl ook ruimte bestond om door te vragen (Babbie, 2016). Tevens had

de flexibele aard van het semigestructureerd interview geleid tot meer uitgebreide beschrijvingen van de individuele ervaringen met integritisme en ethisch leiderschap.

Daarentegen was het bereiken van een hoge betrouwbaarheid eerder uitdagend dan het streven naar een hoge validiteit. De focus van dit kwalitatief verkennend onderzoek lag namelijk op het verkennen van nieuwe inzichten en patronen, waardoor replicateerbaarheid en generaliseerbaarheid van de bevindingen niet centraal stonden (Creswell & Creswell, 2018). Dit onderzoek streefde immers naar het verkrijgen van idiosyncratische betekenissen door een breed spectrum van individuele perspectieven te verkennen (Creswell & Creswell, 2018). Hoewel het streven naar betrouwbaarheid een uitdaging vormde, zijn verschillende methoden toegepast om het te versterken. Zo werden de interviews opgenomen en getranscribeerd. Deze transcripten werden herhaaldelijk bestudeerd om te voorkomen dat belangrijke informatie zou ontbreken (Creswell & Creswell, 2018). Vervolgens werden de transcripten gecodeerd en geanalyseerd door middel van het programma ATLAS.ti.

3.5.1: Ethische richtlijnen bij dataverzameling

Voordat de interviews plaatsvonden, werden de respondenten gevraagd het *informed consentformulier* te ondertekenen. In dit formulier werd het doel van het onderzoek beschreven. Ook werd hierin gegarandeerd vertrouwelijk om te gaan met de gegevens van de respondenten. Tenslotte gaven de respondenten een verklaring dat de deelname vrijwillig is en op elk gewenst moment beëindigd kon worden. Enkele respondenten gaven aan volledig anoniem te willen blijven en verzochten daarom geen informatie over hun leeftijd, etniciteit, functie of aantal jaren in dienst op te nemen in de resultatentabel. Om de anonimiteit in dit onderzoek te borgen, is besloten om geen respondententabel te presenteren. Ook worden de respondenten na een citaat alleen aangeduid met een respondentencode. De gegevens, transcripten en de geluidsopnames van respondenten werden uiteraard na beoordeling van de scriptie vernietigd. Het informed consentformulier dat naar de deelnemers werd verstuurd, is te vinden in *Appendix: D*.

3.5.2: Coderingsproces

Na de afronding van de transcripten werd het coderingsproces gestart. Allereerst werden de verzamelde data geanalyseerd door middel van het open coderingsproces. Deze open codes gaven per fragment aan wat het hoofdthema was. Hier werden de belangrijkste concepten en ideeën uit de antwoorden van de respondenten gemarkeerd, die de verschillende aspecten van de data vertegenwoordigden (Williams & Moser, 2019). Voorbeelden van deze open codes zijn:

a) ‘gesprekken voeren over integriteit en morele waarden’ en **b)** ‘bewust de ander willen schaden met een integriteitsbeschuldiging’. Vervolgens volgde de overgang naar het axiaal coderen, waarin de open codes met elkaar werden vergeleken en gegroepeerd in bredere subcategorieën (De Korte-Verhoef, 2023). Voorbeelden hiervan volgen uit de eerdergenoemde open codes: **a)** ‘trainingen over integriteit’ en **b)** ‘opportuun inzetten van het integriteitswoord’. Hierna vond het selectief coderen plaats. In deze laatste fase werden de bredere subcategorieën verder verfijnd tot centrale thema’s. Vervolgens werd op basis daarvan geprobeerd om mogelijke verbanden te identificeren. Voorbeelden van deze selectieve codes, afgeleid uit de hierboven genoemde axiale codes zijn: **a)** ‘communiceren over integriteit’ en **b)** ‘ervaren integritisme’ (voor codeboom, zie Appendix: E). Hoewel dit coderingsproces slechts door één onderzoeker werd uitgevoerd om vertrouwelijkheid van informatie te waarborgen, leidde het tot een systematische en gedetailleerde benadering van de gegevens.

H4: Resultaten

4.1.1 Moreel persoon

Allereerst valt het op dat alle respondenten het onwijs belangrijk achten om sterke morele waarden te hebben. De respondenten geven aan dat het hebben van een moreel kompas een fundamenteel kenmerk van een leidinggevende is. Respondent 1 ziet integriteit als de belangrijkste waarde, die betrouwbaarheid en eerlijkheid impliceert: *“Het is heel erg belangrijk om te doen wat je zegt en andersom ook zegt wat je doet. Dat is iets wat ik vaak laat terugkomen ook. Dat heeft denk ik vooral met eerlijkheid en betrouwbaarheid te maken.”*

Een ander veel gehoorde waarde is transparantie. De respondenten die deze waarde benadrukken, vertellen dat transparant betekent dat je consistent en toegankelijk bent in het communiceren: *“Goed leiderschap betekent ook dat je ontvankelijk bent voor andere geluiden en andere perspectieven. Dat je transparantie ook echt onderdeel laat zijn van je leiderschap”*, aldus respondent 6.

Wat verder ook opvalt, is dat ongeveer de helft van de respondenten benadrukt van nature morele principes aan te hangen, terwijl de anderen dit expliciet als waarden van de gemeente Rotterdam zien. Tien leidinggevendenden geven namelijk aan dat ze gewoon zichzelf zijn, terwijl de andere elf respondenten beweren deze morele waarden te prioriteren vanwege hun ambtelijke functie. Respondent 7 is een voorbeeld van een leidinggevende die stelt van nature sterke morele principes te hebben: *“Ik probeer te staan voor wie ik ben en wat ik vind. Ik probeer ook duidelijk*

en transparant te zijn in wat ik ergens van vind. Ik ben altijd respectvol, maar ik wil ook wel dat mensen weten waar ik als persoon voor sta.

Daarentegen stelt respondent 3, dat het hebben van morele waarden vooral zijn gebaseerd op de kernidealen van de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam vindt het heel erg belangrijk dat bepaalde waarden zich vertalen in leiderschapsgedragingen: *“Nou, het hebben van morele waarden is ooit begonnen bij onze ambtseed. En dat was eigenlijk, jij zult geen suikerzakjes meenemen, jij zult geen koffie stelen. Maar later kwam daar die lading bij van, als ambtenaar heb je informatie die over mensen gaat. Dus ga netjes om met de kennis en kunde die door de gemeente jou is toevertrouwd.”* Om die reden is respondent 3 samen met de andere tien respondenten van mening, dat deze morele waarden als betrouwbaarheid, transparantie en eerlijkheid worden geaccentueerd in de leidinggevende stijl.

4.1.2: Moreel management

Om te beginnen blijkt dat het merendeel van de respondenten heel erg bewust is van het vertonen van juist voorbeeldgedrag, omdat dit direct invloed heeft op het team waar leiding aan wordt geven. Vijftien respondenten vertellen dat ze een andere verhouding hebben met de rest van het team, doordat ze een machtspositie bekleden. Daarom is dit merendeel van de respondenten van mening, dat een leidinggevende ten alle tijden bewust moet zijn van zijn of haar voorbeeldgedrag. Dit wil zeggen, dat leidinggevendens bepaalde verantwoordelijkheden hebben die specifiek toebehoren aan hun functie en daarom extra aandacht vragen: *“Ik ben continu bewust van mijn voorbeeldfunctie. In het handelen en wandelen wat ik doe. Omdat ik ook een functie heb waarin dat sowieso ook verwacht wordt, maar waar anderen zich ook aan kunnen meten.”*

Hoewel het merendeel van de respondenten overtuigd is dat leidinggevendens de grootste verantwoordelijkheid dragen in het vertonen van voorbeeldgedrag, zijn er enkele respondenten die hier anders in staan. Respondent 20 geeft namelijk aan niet zo bewust te zijn over het bekleden van die voorbeeldfunctie. Deze respondent geeft samen met respondenten: 3, 7, 10 en 17 aan dat die verantwoordelijkheid net zo groot is bij elk individu: *“Ik probeer dicht bij mezelf te blijven en ik probeer daar in de goede dingen te doen. En ik neem me voor verantwoordelijkheid net zoals iedereen die dat hoort te doen”*, aldus respondent 20 over voorbeeldgedrag.

Verder valt op dat één respondent het lastig vindt om te begrijpen wat onder ‘goed voorbeeldgedrag’ wordt verstaan. Respondent 10 legt namelijk uit dat moreel juist gedrag moeilijk zichtbaar is te maken in de leidinggevende rol, omdat het vaak betekent dat je bepaalde dingen niet moet doen: *“Voorbeeldgedrag gaat dus niet over integriteit, want dat kun je eigenlijk niet*

laten zien. De medewerkers kunnen het aannemen en het gevoel hebben dat jij integer handelt. Ze kunnen wel zien dat je niet-integer handelt.” In dit onderzoek is opgemerkt dat de teammanagers over het algemeen stellen dat het voorbeeldgedrag vooral belangrijk is in de lagen boven hen. Ook leidinggevers die lang in dienst zijn bij de gemeentelijke organisatie delen hetzelfde standpunt.

Het tweede aspect van moreel management gaat over de bekrachtiging van morele normen en waarden. Uit de interviews blijkt dat dit sanctioneren en belonen op verschillende manieren tot uiting komt. Om te beginnen geven vrijwel alle respondenten aan, dat ‘slecht’ gedrag zich incidenteel voordoet. Toch zijn er enkele respondenten die in situaties verkeerden, waarin ze moesten ingrijpen. Zo vertelt respondent 15 het volgende hierover: *“Integriteit gaat ook over de veiligheid. Daarom worden mensen aangesproken in gevallen waar dingen gebeuren die niet kunnen.”*

Hoewel het ontmoedigen van grensoverschrijdend gedrag voor de meeste respondenten een vanzelfsprekendheid is, vertellen enkele respondenten dat dit niet altijd even soepel verloopt: *“Het is soms ook ontzettend moeilijk. Wanneer zeg ik er nu iets van? Liefst in het moment, maar dat lukt toch vaak niet”*, vertelt respondent 10. Ook over moreel management is een mogelijk patroon te herkennen dat wijst op verschillende visies van leidinggevers. Het zijn met name de leidinggevers die langer in dienst zijn bij de gemeente die aangeven minder moeite te hebben met het ‘handhaven’ van ongewenst gedrag.

Aan de andere kant versterkt het belonen van ethisch gedrag de waarde ervan en stimuleert het vergelijkbare acties in de toekomst. Vrijwel alle respondenten geven aan dat dit belonen zich voornamelijk uit in de vorm van niet-materiele uitdrukkingen. Respondent 2 ziet het belang van erkenning en waardering in het stimuleren van moreel gedrag in het team. Volgens deze leidinggevende hoort het belonen van goed gedrag net zo veel aandacht te krijgen als het ontmoedigen van grensoverschrijdend gedrag: *“Ik moet altijd denken aan het woord reciprociteit. Maar dat is wel een waarde die eigenlijk gaat over de balans in geven en nemen.”*

Het laatste aspect van moreel management gaat over het communiceren van morele normen en waarden. Dit kan tweeledig worden geanalyseerd. Ten eerste is het voornamelijk bij de teammanagers merkbaar dat communicatie over morele normen en waarden zichtbaar wordt gevonden, wanneer er een integriteitstraining voor het team wordt georganiseerd. Voor hen zijn dit naast de functioneringsgesprekken, de belangrijkste momenten om stil te staan bij ethische dilemma’s en integriteitsthema’s: *“En je merkt gewoon direct dat die eerste trainingen waren geweest, dat mensen wel het bewust zijn van oké, hoe ga je nou met elkaar om? Wat kan je tegen elkaar zeggen?”* - (respondent 8).

Echter hoort het daar niet op te houden volgens een ruime meerderheid van de respondenten. Volgens hen zou integriteit dagelijks een onderwerp van discussie moeten zijn, omdat het zit in alle werkactiviteiten: *“Die sessies die zijn goed, maar het is maar een onderdeel van de puzzel. Want je gaat vervolgens uit elkaar weer de echte wereld in. En dan zit je gewoon in de jungle (respondent 6).”* Ook respondent 4 deelt hetzelfde standpunt en vertelt het volgende over het hebben van open dialogen over morele normen en waarden: *“Maar naast leading by example, ook actief daarmee op de werkvloer bezig zijn (...) Je kan het hebben over integriteit, maar je kan er ook actief mee aan de slag gaan.”*

4.1.3: Moreel ondernemerschap

Over moreel ondernemerschap kan worden gesteld dat de antwoorden van respondenten tweeledig zijn. Net iets meer van de helft geeft aan actief op zoek te gaan naar het creëren van nieuwe morele normen, terwijl iets minder dan de helft zich sterker vasthoudt aan de huidige morele normen. Dertien respondenten zien een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevendenden om nieuwe morele normen te stellen als reactie op maatschappelijke ontwikkelingen. Volgens hen dragen leidinggevendenden ook de verantwoordelijkheid om de morele normen van nu ‘uit te dagen’, door geluiden van de maatschappij ‘mee te nemen’: *“Regels, normen en waarden veranderen over tijd. En de toestand in de wereld verandert. En dan moet je continu met elkaar in gesprek zijn. Hoe raakt het ons als ambtenaar?”* - Respondent 14

Hoewel net iets meer dan de helft van de respondenten van mening is een grote verantwoordelijkheid te dragen in het stellen van nieuwe morele normen, is iets minder dan de helft van de respondenten hier niet actief mee bezig. Volgens hen is het belangrijker om vast te houden aan je eigen morele principes. Het stellen van nieuwe morele normen is daarentegen een moeilijke en onzekere stap. Zo geeft respondent 19 aan altijd open te staan voor innoveren, mits de nieuwe morele normen niet in contrast staan met de eigen normen en waarden: *“Ik weet niet of ik er heel bewust zo mee bezig ben. Ik vind het wel heel belangrijk dat het niet tegen mijn eigen normen en waarden indruist.”*

Tot slot, geeft één respondent aan helemaal geen nieuwe morele normen te willen creëren, omdat hiermee andere percepties uitgesloten kunnen worden: *“Met het stellen van nieuwe morele normen en waarden ga je ervan uit dat hetgeen wat je stelt, ook de enige waarheid betreft. En dat is in mijn optiek niet zo. Er zijn verschillende invalshoeken en verschillende percepties mogelijk. En je moet ergens naartoe groeien met elkaar”*, beargumenteert respondent 13. De verschillende visies op de rol van moreelondernemer kan als volgt worden verklaard. In dit onderzoek valt het

op dat het voornamelijk de ‘jonge’ leidinggevendenden zijn die actief een rol willen spelen in het creëren van nieuwe morele normen.

4.1.4: Integritisme

Om te zien hoe het ervaren integritisme doorwerkt in de invulling van de ethische leiderschapsrol, is het eerst van belang om de ervaringen van leidinggevendenden met integritisme te begrijpen. Zestien respondenten geven aan integritisme in hoge mate te ervaren binnen de gemeente Rotterdam. Twee van hen zijn expliciet beschuldigd van niet-integer handelen. Daarnaast geven vijf respondenten aan integritisme weinig tot helemaal niet te ervaren. Allereerst is te zien dat in totaal twee mensen expliciet zijn beschuldigd van niet-integer gedrag, zonder dat het daadwerkelijk een integriteitskwestie betrof. De respondenten die dit hebben ervaren, vertellen dat het hen veel leed heeft aangedaan. Eén van de beklaagden is respondent 13, die ontzettend is geschrokken van de valse accusatie: *“Ik heb helaas aan het levende lijf mogen ondervinden dat we soms dingen in deze organisatie bestempelen als niet-integer handelen, zonder dat we met elkaar het gesprek hebben gevoerd.”*. Na een ingezet integriteitsonderzoek is uiteindelijk de conclusie getrokken dat het niet ging om een integriteitschending: *“Het was puur een misvatting in communicatiestijl en beleving”*, vertelt respondent 13 in het vervolg.

Ondanks dat maar twee respondenten expliciet beschuldigd zijn van niet-integer handelen, geeft een ruime meerderheid aan een hoge mate van integritisme waar te nemen in de gemeentelijke organisatie. Ook respondent 21 ziet deze loze integriteitsmeldingen met regelmaat voorbijkomen. Deze respondent van mening, dat dit vooral intentioneel wordt gedaan om de ander schade aan te richten: *“Soms wordt integriteit ook als een drukmiddel ingezet.”* Volgens respondent 7 is dit ‘opportuun’ inzetten van een integriteitsbeschuldiging een ontwikkeling die zorgen baart voor de toekomst. Deze leidinggevende vertelt een precair vooruitzicht te hebben: *“Je voelt je machteloos. Je wilt eigenlijk recht doen aan de klacht door het serieus te nemen aan de ene kant, aan de andere kant, merk je dat het in sommige gevallen schade berokkent aan andere collega's waar meldingen over zijn gedaan.”*

Daarnaast merken enkele respondenten op dat integritisme zich voordoet in de vorm van ‘fouten’ die onterecht onder integriteit worden gecategoriseerd: *“Als ik dan kijk wat de inhoud is van de integriteitsmelding die deze medewerker doet, dan zie ik vrij snel dat hier sprake is van integritisme, omdat ten onrechte de integriteitskaart wordt gespeeld”*, vertelt respondent 14.

Verder wordt de derde vorm van integritisme, overgeneralisatie, door tien respondenten ervaren. Volgens dit deel van de respondenten wordt te snel het label van niet-integer gedrukt op een

persoon zonder daadwerkelijk te willen begrijpen hoe een integriteitskwestie is ontstaan: *“Wij zijn niet zo goed in het checken van de aannames bij elkaar (...) Mensen roepen al heel gauw, ‘dat is niet-integer’ (respondent 11).”* Verder geven vier respondenten aan de vierde vorm van integritisme te herkennen. In deze vierde vorm wordt integritisme door de beklaagde ingezet om zichzelf ‘wit te wassen’: *“Het woord integritisme is ook weer gevaarlijk, omdat iedereen dan zegt: ‘Ja, dan hoeft het niet meer.’ Dus ook dat kan door de tegenstander weer gebruikt worden”,* aldus respondent 10.

Al met al varieert de mate van het door leidinggevendenden ervaren integritisme. Bij de teammanagers is te zien dat negen van hen integritisme in hoge mate ervaren, terwijl enkelen er weinig tot helemaal niets van waarnemen. Daarnaast ervaren vijf van de zes afdelingshoofden een hoge mate van integritisme. Verder spreken de twee directeuren over een toenemend integritisme binnen de gemeente. Dit kan verklaard worden door het feit dat directeuren betrokken worden bij integriteitsmeldingen en in sommige gevallen een besluit moeten nemen. Hierdoor hebben zij een beter beeld van hoe integritisme zich in de praktijk voordoet. Zo zijn de directeuren en afdelingshoofden zich meer bewust dat bij integritisme integriteitsoordelen opzettelijk worden geveld om anderen te beschadigen, terwijl het merendeel van de teammanagers vindt dat integritisme onbedoeld ontstaat en geen bewuste strategie is.

4.2.1: Integritisme en moreel persoon

Alle respondenten vinden het belangrijk om sterke morele waarden te hebben in gevallen waar integritisme in hoge mate wordt ervaren. Waarden zoals transparantie, eerlijkheid en rechtvaardigheid zijn de sleutelementen om dit fenomeen te bestrijden. Het grotendeel van de respondenten vertelt dat een moreel persoon met de hierboven beschreven waarden anderen kan inspireren in een consistente naleving van ethische normen en waarden. Zo vertelt respondent 13 na een vermeende integriteitskwestie erg bewust te zijn geworden van het hebben van sterke morele waarden: *“En ik denk dat ik daarom ook nog bewuster ben van het feit dat we die dialoog moeten opzoeken met elkaar als we denken dat er misschien iets plaats heeft gevonden, wat indruist tegen onze morele waarden die we bestempelen als integer handelen.”*

Bovendien is de ruime meerderheid van de respondenten zich bewust van de impact die zo een valse beschuldiging kan hebben. Mede daarom is het prominent voor een leidinggevende om zich vast te klampen aan die morele principes. Volgens deze groep respondenten moet je als leidinggevende je gedurende het proces neutraal opstellen om ervoor te waken dat iemand wordt benadeeld. Zo zou een leidinggevende zich rechtvaardiger en transparanter moeten opstellen om

inderdaad te bewijzen dat het om valse beschuldigingen gaat. Ook als het gaat om ‘loos alarm’ vertelt respondent 14: *“Wij vinden dat eigenlijk gewoon loze beschuldigingen die we wel op een nette manier af moeten doen.”*

4.2.2: Integritisme en moreel management

Allereerst valt het op dat de meeste respondenten bewuster voorbeeldgedrag willen laten zien als ze in situaties terechtkomen waar ongefundeerde integriteitsbeschuldigingen over en weer waaien. Respondent 2 is één van hen en vertelt dat het enorm van belang is weer tot het besef te komen van de voorbeeldfunctie, zelfs als men wordt beschuldigd van iets wat die niet heeft gedaan. De leidinggevende dient volgens deze respondent daarmee ook te laten zien hoe met een fenomeen als integritisme moet worden omgegaan: *“En ik zeg heel vaak, kijk, er is één plek op de wereld waarin je de Eiffeltoren niet ziet, en dat is als je op de Eiffeltoren staat. En dat moet je goed realiseren. Dus als iemand een projectie naar jou gooit, dan is diegene zich dat niet gewaardeerd meestal.”*

Het tweede aspect van moreel management gaat over de bekrachtiging van morele normen en waarden. Voor vrijwel alle respondenten is het gewoonweg heel moeilijk om te bewijzen dat er sprake is van integritisme op het moment dat het plaatsvindt. Immers, om dit feitelijk vast te leggen moet er eerst een heel onderzoek plaatsvinden met hoor en wederhoor. Tot die tijd moet elke melding afgehandeld worden volgens de procedurele route. Volgens de meeste respondenten wordt het alleen maar complexer, omdat integritisme zich in de meeste gevallen voordoet op grijsgebied en subjectief van aard is. Om deze redenen is het nog voor respondenten onduidelijk hoe ze gedrag bij integritisme moeten belonen dan wel ‘sanctioneren’. Sterker nog, respondent 7 geeft aan dat integritisme het bemoeilijkt om integriteitskwesaties op een neutrale manier te benaderen: *“Er wordt verwacht dat je bijna een soort psycholoog-mediator moet zijn soms. Het allemaal maar feilloos moet kunnen aanvoelen of zo.”*

Het merendeel van de respondenten benadrukt echter dat integritisme niet noodzakelijkerwijs als iets negatiefs moet worden beschouwd, maar eerder als een gelegenheid om met elkaar in dialoog te treden over integriteit: *“Ik heb de overtuiging dat het niet bewust wordt ingezet, maar ontstaat uit onkunde of onbegrip. Dus ik heb iets van, kan ik iemand dan op dat punt gaan afbranden en aan de hoogste boom opknopen (respondent 6)?”* Aan de andere kant beargumenteren enkele respondenten (10, 14 & 21) dat integritisme leidt tot terughoudender optreden in integriteitskwesaties: *“We zien nu vaak dat leidinggevendeng angstig zijn om iemand aan te spreken, omdat die dreiging er in sommige teams ophangt dat je dan vervolgens naar je*

wordt gewezen als leidinggevende. Dat is een soort doorslaan op integriteit, die op zichzelf weer een gevaar is (respondent 10)."

Tot slot benadrukt het merendeel van de respondenten dat juist bij situaties van integritisme de noodzaak bestaat om van integriteit een alledaags gesprek te maken. Zo ook respondent 18: *"We hebben de neiging om bij integriteitsskwesties te zeggen van: 'we mogen er niks over zeggen.' En het gaat er juist omdat je er wel wat over moet zeggen, alleen niet over de inhoud van de casus."* Ook respondent 13, die expliciet beschuldigd werd van een integriteitsschending, vindt dat hierover meer gecommuniceerd moet worden: *"Zorg ervoor dat je dat gesprek over kan voeren. Dat je die dialoog kan hebben met mensen erover. Want volgens mij kan de conclusie van de dialoog nog steeds zijn dat er niet-integer is gehandeld. Dat kan altijd nog de uitkomst zijn, maar de wijze waarop je komt tot die beslissing is wel een hele andere."*

Tot slot erkent ook de groep respondenten die weinig integritisme ervaart het belang van effectieve communicatie: *"Ja, maak het vooral bespreekbaar. Je bent onschuldig tot het tegendeel is bewezen. Maar je moet daar wel over transparant zijn zonder dat je de ander beschadigt (respondent 15)."* Volgens enkele respondenten vormt integritisme echter een enorme uitdaging bij het communiceren over morele normen en waarden: *"Niemand zit graag in een beklagde bankje. Dus ik denk dat we daar als werkgever echt nog alerter op kunnen worden. Hoe managen we dit? Communiceren we dit naar persoon zelf of ook naar de omgeving?" -Respondent 7*

4.2.3: Integritisme en moreel ondernemerschap

Het laatste deel van de analyse gaat over de doorwerking van het ervaren integritisme op de rol van moreel ondernemerschap. Dit kan tweeledig worden geanalyseerd. Ten eerste valt het op dat iets minder dan de helft van de respondenten terug wil vallen op bestaande morele normen en waarden. Volgens dit deel van de respondenten moeten leidinggevendenden verwijzen naar de gemaakte afspraken op het moment dat ze met een hoge mate van integritisme worden geconfronteerd. Dit zou volgens hen moeten bijdragen aan het voorkomen van ongegronde integriteitsoordelen: *"Al die vagere van, 'ik voel me niet serieus genomen of iemand is niet-integer richting mij', daarvan vind ikzelf dat daar wat fases voor zitten in mijn optiek. Dus dan ga ik echt investeren in de omgangsvormen die we met elkaar hebben (respondent 4)."* Het teruggaan naar deze basis biedt volgens deze respondenten een meetlat voor wat acceptabel wordt beschouwd. Zo vertelt respondent 19 het volgende hierover: *"Ik denk dat het nodig is om terug te kijken naar wat wij belangrijk vinden en waar wij voor staan als team. Wat zijn onze normen en waarden?"*

Daarentegen valt het verder op dat andere helft van de respondenten integritisme ziet als aanleiding om nieuwe morele normen te ‘ontdekken’. Volgens dit deel van de respondenten wordt integritisme niet altijd ingezet als middel om daarvan te profiteren, maar wordt het als een beschuldiging beschouwd, omdat het botst met de bestaande normen en waarden die men met elkaar heeft afgesproken. Dit merendeel heeft namelijk het gevoel dat integritisme als een taboe wordt beschouwd of meteen wordt afgewezen, terwijl dit fenomeen volgens hen voortkomt uit onderliggende assumpties die beter begrepen moeten worden: *“Dus het zijn ook wel goede alarmbellen. Dat je weet dat als dit dan blijkbaar in je fundament zit, er iets niet goed is bij bepaalde mensen. Wij doen echt een symptomenbestrijding. We moeten wat dieper graven om te zien waar het echt misgaat* (respondent 6).” Integritisme zou volgens deze meerderheid van de respondenten kunnen leiden tot het besef dat bestaande normen mogelijk herzien moeten worden.

Ook hier is wederom te zien dat de ‘jonge’ respondenten integritisme anders in verband brengen met moreel ondernemerschap dan de ‘middel en senior’ leidinggevenden. Over het algemeen viel het in de eerste plaats al op dat de ‘jonge’ respondenten actiever op zoek zijn naar het stellen van nieuwe morele normen. Daarbovenop kan integritisme volgens hen onbedoeld leiden tot het aanwakkeren van discussies over de huidige morele normen. Dit zou op zijn beurt kunnen resulteren in het ontstaan van nieuwe morele normen.

H5: Conclusie & Discussie

5.1.1: Conclusie

Ethisch leiderschap lijkt in het bijzonder een sterkere invloed te hebben op het morele bewustzijn en integer handelen van medewerkers (Heres, 2015). Het Latijnse woord *‘integritas’* waar het woord integriteit uit voortkomt, betekent primair ‘ongeschondenheid’. Het is gemakkelijker een integriteitsschending te constateren dan om te definiëren wat ongeschondenheid inhoudt (Van Tongeren & Becker, 2009, p.10).

Echter, wanneer men integriteitsschendingen gemakkelijker constateert zonder voldoende begrip van wat het daadwerkelijk inhoudt, loert het gevaar van het zogeheten ‘integritisme’ (Huberts, 2005). Om ervoor te zorgen dat leidinggevenden van de gemeente Rotterdam hun ethische leiderschapsrol effectief kunnen vervullen, is het essentieel om te begrijpen waar het verschil ligt tussen integriteit en integritisme. *Dit onderzoek is kwalitatief uitgevoerd om tot een verkenning te komen van de mogelijke doorwerking van het door leidinggevenden ervaren integritisme binnen de gemeente Rotterdam in de invulling van ethisch leiderschap.*

In dit onderzoek werden in totaal 21 semigestructureerde interviews gehouden met leidinggevendenden van de gemeente Rotterdam, afkomstig uit drie verschillende lagen van leidinggevend niveau. Na de analyse van deze interviews zijn er verschillende bevindingen ontstaan over de mogelijke relatie tussen integritisme en ethisch leiderschap. Allereerst kan op basis van de resultaten worden opgemerkt, dat het ervaren integritisme aanmoedigt tot het hebben van sterke morele waarden bij leidinggevendenden. Het merendeel van hen geeft aan zich beter te willen profileren als moreel persoon, wanneer overmatig integritisme wordt ervaren.

De tweede bevinding in dit onderzoek heeft betrekking tot de doorwerking van integritisme op de aspecten van moreel management. Ten eerste lijkt het voorbeeldgedrag voor leidinggevendenden een belangrijkere rol te spelen in hun functie op het moment dat integritisme in hoge mate wordt ervaren. Verder blijkt uit de resultaten dat het ervaren integritisme de bekrachtiging van morele normen en waarden bemoeilijkt. Voor het merendeel van de respondenten is het namelijk lastig om die valse beschuldigingen te ‘sanctioneren’ of te ontmoedigen. Tot slot kan worden geconcludeerd dat er onder de respondenten een consensus bestaat om bij integritisme meer te communiceren over morele normen en waarden.

De laatste bevinding van dit onderzoek gaat over de doorwerking van het door leidinggevendenden ervaren integritisme op moreel ondernemerschap. Allereerst blijkt uit dit onderzoek dat net iets minder dan de helft van de respondenten terug wil vallen op bestaande morele normen en waarden. Daarentegen ziet het merendeel van de respondenten integritisme als aanleiding om nieuwe morele normen te ‘ontdekken’.

5.1.2: Discussie

Om te beginnen blijkt uit de resultaten dat de respondenten veel belangstelling hechten aan de rol van ethisch leiderschap. De meeste respondenten leggen hierbij de nadruk op het zijn van een moreel persoon en moreel manager. Er bestaat nog enige discrepantie over moreel ondernemerschap, omdat iets meer dan de helft van de respondenten actief op zoek is naar het creëren van nieuwe morele normen, terwijl het andere deel het liefst niet afwijkt van de morele kaders die zijn opgesteld. Dit komt overeen met de bestaande literatuur, die doorgaans moreel persoon en moreel manager als de belangrijkste dimensies van ethisch leiderschap beschouwt.

Daarnaast ervaren de meeste respondenten een hoge mate van integritisme binnen de gemeentelijke organisatie. Het interviewen van directeurs, afdelingshoofden en teamleiders resulteerde echter in aanzienlijke variaties in kennisniveaus. Directeurs hadden bijvoorbeeld veel meer kennis over integritisme vanwege hun inzicht in integriteitscasuïstiek dan teammanagers

waarvan sommigen integritisme nauwelijks tot niet ervaren. Daarnaast waren er grote verschillen in de ervaringen met integritisme tussen leidinggevers die langer in dienst zijn bij de gemeentelijke organisatie dan nieuwe leidinggevers. Deze verschillen resulteerden in heel andere percepties van integritisme. Dit wijst erop dat integritisme in de praktijk overeenkomt met wat de literatuur suggereert, hoewel dit onderzoek opmerkt dat de verschillende vormen ervan anders worden ervaren in de verschillende leidinggevende lagen.

Verder lijken de resultaten uit dit onderzoek over het algemeen in overeenstemming te staan met de verwachtingen die in het theoretisch kader zijn opgesteld. Allereerst streven de leidinggevers ernaar recht te doen aan integriteitskwesaties, wat hen aanzet om belangrijke morele waarden als rechtvaardigheid en transparantie te omarmen (Heres, 2014 & Treviño, Brown & Hartman, 2003). Dit zal naar hun beleving toenemen op het moment dat ze onder invloed van integritisme komen te staan. Dit suggereert dat het door leidinggevers ervaren integritisme een positieve doorwerking heeft op de rol van moreel persoon, ondanks dat de term integritisme zelf vaak negatief beladen is.

Ten tweede komen de bevindingen van dit onderzoek aardig overeen met de verwachtingen over moreel management (Heres, 2016). Het door leidinggevers ervaren integritisme lijkt namelijk een positieve doorwerking te hebben op de invulling van moreel management, omdat leidinggevers hierdoor alerter worden op hun voorbeeldgedrag en bereid zijn meer te communiceren over morele normen en waarden. Echter valt bij moreel management op, dat het merendeel van de leidinggevers moeite heeft om morele normen en waarden effectief te bekrachtigen in gevallen van integritisme. Volgens de meeste respondenten is integritisme namelijk het gevolg van ‘onbegrip of onkunde’ en zou daarom niet onmiddellijk bestraft of beloond moeten worden. In plaats daarvan zou het een onderwerp van gesprek moeten zijn. Deze bevindingen over moreel management wijken af van de eerder geformuleerde tegengestelde verwachting dat leidinggevers zich niet als rolmodel zouden profileren uit angst om fouten te maken in complexe integriteitscasussen of als zelfgenoegzaam over te komen (Greenbaum et al., 2015 & Heres, 2015). Op basis van deze resultaten kan daarom niet geconcludeerd worden dat leidinggevers van de gemeente Rotterdam zich amoreel zullen gedragen als gevolg van het ervaren integritisme (Quade et al., 2022).

Tot slot komen de bevindingen over moreel ondernemerschap in dit onderzoek grotendeels overeen met de opgestelde verwachtingen hierover. Om te beginnen ziet iets meer dan de helft van de respondenten het ervaren integritisme als een aanleiding om nieuwe morele normen te ontwikkelen (Kaptein, 2019). Deze groep respondenten beschouwt integritisme als een kans om

nieuwe ideeën te verkennen en dieper in te leven in morele vraagstukken. Daarentegen blijkt uit de empirische resultaten dat net iets minder dan de helft van de respondenten de tegenovergestelde verwachting bevestigt. Volgens deze respondenten is het juist van belang om bij integritisme terug te vallen op bestaande normen en waarden. In plaats van handelingsverlegenheid aan te wijzen als een reden voor het ontbreken van nieuwe morele normen, blijkt dat de respondenten eerder de voorkeur geven aan de gevestigde normen en waarden (Rekenkamer Rotterdam, 2023). Hun benadering komt daarom niet overeen met de onderbouwing die bij deze tegengestelde verwachting werd gehanteerd.

5.2.1: Beperkingen

Hoewel dit onderzoek nieuwe theoretische inzichten biedt, zijn er ook enkele voorbehouden aan te maken. De eerste beperking in dit onderzoek heeft te maken met de methodologische aanpak, aangezien de werving van de respondenten niet geheel gerandomiseerd verliep. Er was intern gebruik gemaakt van een contactpersoon die potentiële respondenten voorstelde, waarvan het merendeel achteraf ook werd benaderd. Bovendien hadden de meeste van de voorgestelde respondenten goede relaties met het team waarvoor dit onderzoek werd uitgevoerd. Ook waren het respondenten die veel affiniteit hadden met onderwerpen als (ethisch) leiderschap en integriteit. Sterker nog, enkele respondenten zagen het belang van dit onderzoek en stelden zichzelf beschikbaar om geïnterviewd te worden. Deze *zelfselectie bias* in dit onderzoek kan daarmee geleid hebben tot een vertekening van de resultaten, omdat de geselecteerde respondenten een specifieke groep hadden gevormd die niet representatief was voor de gehele populatie van leidinggevendenden binnen de gemeente Rotterdam (Biele et al., 2019, p. 927).

De tweede beperking van dit onderzoek heeft te maken met de analytische generaliseerbaarheid van de resultaten (Yin, 2015). Dit verwijst naar de mate waarin onderzoeksconclusies toepasbaar zijn op niet-onderzochte gevallen binnen het domein van een theorie (Smaling, 2014, p. 11). Dit onderzoek werd uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam, waardoor de bevindingen relevant zijn voor deze context en mogelijk niet direct toepasbaar zijn op andere situaties. Dit beperkt de mogelijkheid om de resultaten van dit onderzoek te veralgemeniseren naar bredere theorieën. Daarnaast kunnen de unieke kenmerken van de gemeente Rotterdam, zoals de omvang en de focus op het integriteitsbeleid, invloed hebben gehad op de uitkomsten van dit onderzoek. Deze specifieke context kan er namelijk voor zorgen dat integritisme vaker voorkomt en anders wordt ervaren dan bijvoorbeeld in kleinere gemeenten.

Hierdoor kan ook de invulling van ethisch leiderschap afwijken ten opzichte van andere gemeenten.

5.2.2: Theoretische implicaties

Bij de definitie van integritisme gaat het zowel over de intentionele als de onbewuste beschuldigingen over integriteit (Huberts, 2024). Tijdens de interviews viel het echter meteen op dat de meeste respondenten integritisme vaak slechts met één van deze twee vormen associëren, omdat ze simpelweg alleen ervaringen hebben met één van de vormen. Bovendien beïnvloedt de mate van impact door bijvoorbeeld expliciet beschuldigd te zijn van integritisme de invulling van ethisch leiderschap heel erg. Ook wordt integritisme in de verschillende leidinggevende lagen anders ervaren. Vervolgonderzoek wordt daarom aangeraden dit onderscheid expliciet mee te nemen en te toetsen door duidelijk te differentiëren tussen de vormen van integritisme op verschillende leidinggevende lagen.

Daarnaast is er een extra dimensie toegevoegd aan de definitie van ethisch leiderschap die in meeste onderzoeken niet wordt meegenomen. Deze toevoeging bracht nieuwe inzichten, maar zorgde anderzijds voor variaties in de interpretatie van ethisch leiderschap. Voor vervolgonderzoek wordt daarom aangeraden om aan de hand van een kwantitatieve benadering de toegevoegde dimensie te evalueren. Bovendien is in dit onderzoek niet te stellen dat een volledige weergave is ontstaan van alle perspectieven op ethisch leiderschap, omdat dit onderzoek zich heeft beperkt tot de ervaringen van leidinggevendenden. Echter kunnen de ervaringen van medewerkers ten aanzien van ethisch leiderschap verschillen van wat leidinggevendenden suggereren te doen (Brown & Treviño, 2006). Toekomstige studies zouden ook medewerkers kunnen betrekken om een breder scala aan opvattingen en verwachtingen te onderzoeken. Dit zou kunnen leiden tot een beter begrip van hoe integritisme en ethisch leiderschap in de praktijk functioneren.

5.2.3: Praktijkaanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Rotterdam met als doel om praktische aanbevelingen te doen. Ten eerste wordt het team van Ambtelijke Integriteit geadviseerd om het onderwerp integritisme als vast onderdeel te behandelen tijdens de integriteitstrainingen. Zo zou elke training van ambtelijke integriteit kunnen beginnen met zowel de definitie van integriteit als de definitie van integritisme, aangezien integritisme het gevolg kan zijn van een te ver doorgedreven nadruk op integriteit (Kerkhoff & Van der Wal, 2023). Daarna zouden de verschillende vormen van integritisme behandeld kunnen worden om medewerkers te laten zien hoe integritisme zich manifesteert in de praktijk (Huberts, 2024). De meeste respondenten erkennen namelijk wel het fenomeen, maar zijn niet bekend met de specifieke benaming ervoor. Door integritisme expliciet te behandelen in de trainingen kunnen leidinggevenden daarmee meer bewustzijn opwekken over de impact ervan bij hun medewerkers. Dit draagt aan bij de cultuur van integriteit en kan helpen om onterechte misverstanden te verminderen.

Bovendien wordt aangeraden meerdere intervisies voor leidinggevenden te organiseren, waarin (fictieve) casussen over integritisme worden behandeld. Momenteel vinden deze intervisies al plaats, maar integritisme is hier geen structureel onderdeel van discussie. Zo een intervisie zou leidinggevenden de mogelijkheid kunnen bieden om hun ervaringen van integritisme te delen en van elkaar te leren. Leidinggevenden zouden bijvoorbeeld hun *best practices* kunnen delen. Het uitwisselen van ideeën zou hiermee kunnen bijdragen aan het vinden van nieuwe inzichten en oplossingen. Door deze collegiale discussies kan een breder begrip worden ontwikkeld van integritisme, waardoor leidinggevenden mogelijk meer handelingsperspectief zullen krijgen in vermeende integriteitskwesties.

Tot slot worden beleidsmakers aanbevolen om een cultuur van openheid en transparantie te bevorderen. Dit kunnen zij bewerkstelligen door periodiek systemen op te zetten voor het monitoren en evalueren van het integriteitsbeleid en ethisch leiderschap uit voorzorgsmaatregel tegen integritisme. Bovendien zouden beleidsmakers zich vooral moeten richten op het faciliteren en ondersteunen van leidinggevenden, omdat uit dit onderzoek blijkt dat leidinggevenden behoefte hebben aan steun in situaties waar de kans op het ontstaan van integritisme het grootst is (bijvoorbeeld sollicitatie- en functioneringsgesprekken). Zo zouden beleidsmakers kunnen overwegen om als maatregel in te voeren dat een externe neutrale persoon verslag doet van de belangrijkste interacties tussen leidinggevende en medewerker(s). Echter heeft dit onderzoek ook uitgewezen dat integritisme, ondanks de negatieve connotatie, niet inherent slecht is, maar eerder voortkomt uit onbegrip of onkunde. Beleidsmakers zouden bijvoorbeeld daarom ook

vertrouwenspersonen kunnen inlichten over integritisme. Zo weten medewerkers dat zij naast leidinggevend en integriteitscoördinatoren ook bij vertrouwenspersonen terecht kunnen als ze hiermee te maken krijgen.

Al met al, is de toegenomen aandacht voor integritisme een goede ontwikkeling. Dit bevordert steeds meer open dialogen om gezamenlijk naar oplossingen toe te werken. Het is daarom van groot belang dat men het gesprek hierover durft aan te gaan. Want zoals respondent 21 ook samenvat, is integritisme een veelkleurige diamant die op verschillende manieren de aandacht weet te trekken: *“Integritisme is net een veelkleurige diamant. Dus het heeft zoveel invalshoeken. Als je de negatieve kant alleen maar benadrukt van het ervaren integritisme, dan kan het mensen handelingsverlegen maken. Als je het anders duidt, ben ik me meer bewust geworden van wat mijn handelen voor impact kan hebben. Dan is het een hele positieve ontwikkeling.”*

H6: Literatuurlijst

- Aardema, H., Boogers, M. J. G. J. A., & Korsten, A. F. A. (2012). Vallende wethouders: Een verkenning van de vertrekredenen van onvrijwillig teruggetreden bestuurders op lokaal niveau. *Bestuurswetenschappen*, 66(2), 13-34.
- Anggraeni, D., Wi, P., & Herijawati, E. (2019). The Effects of Age and Experience on the Decision Making of Accounting Lecturers. *Atlantic Press. Advances in Social Science, Education And Humanities Research.*, 410. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200303.058>
- Babbie, E.R. (2016) *The Practice of Social Research*. 14th Edition, Cengage Learning, Belmont.
- Biele, G., Gustavson, K., Czajkowski, N. O., Nilsen, R. M., Reichborn-Kjennerud, T., Magnus, P. M., Stoltenberg, C., & Aase, H. (2019). Bias from self selection and loss to follow-up in prospective cohort studies. *European Journal Of Epidemiology*, 34(10), 927-938. <https://doi.org/10.1007/s10654-019-00550-1>
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, 32(1), 73–88. <https://doi.org/10.2307/41166735>
- Bouwman, H. 'Lessen en valkuilen voor wethouders', *Bestuurswetenschappen*, 2020/74(4), 6-25.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carroll, A. B. (1987) In search of the moral manager. *Business Horizons* 30(2): 7–16. Crossref. ISI.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Fifth edition. Los Angeles. SAGE,
- Den Hartog, D. H. (2015). Ethical Leadership. Annual. Rev. Organ. Psychol. *Organisational. Behaviour*. (2):409-434
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- De Korte-Verhoef, R. (2023). Grounded theory. *TVZ - Verpleegkunde in Praktijk en Wetenschap*, 133(3), 56–57. <https://doi.org/10.1007/s41184-023-1832-y>
- Fehr, R., Yam, K. C. S., & Dang, C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *Academy of Management Review*, 40, 182–209
- Fiske S. T., Cuddy A. J., Glick P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 77–83. Crossref. PubMed. ISI.
- Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Bonner, J. (2014). Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments to ethical leadership. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 26–49. <https://doi.org/10.1177/2041386614533587>
- Heres, L. (2014). *One style fits all?: The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*. Opgehaald van: https://dspace.library.uu.nl/bitstream/1874/329233/1/Heres_2014_One_Style_Fits_All

- Heres, L. (2024). Over Integriteit en integritisme. In Tops, P., Boogers, M., Ostaijen, J. V., & Vuijk, R. (Eds), *De Wethouder. Veranderingen in positie en functioneren*. Eerste druk. Boom.
- Heres, L. (2016). Tonen van de top: de rol van ambtenaren in het integriteitsbeleid. *Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap*. Radboud Universiteit.
- Heres, L. (2015) 'Van amoreel naar ethisch leiderschap'. In: *Jaarboek Integriteit*, pp. 22-29.
- Heres, L. (2016). Van blauwdruk naar maatwerk. Een onderzoek naar de rol van impliciete verwachtingen bij ethisch leiderschap. *Gedrag en Organisatie*, 29(2), 139-162.
<https://doi.org/10.5117/2016.029.002.005>
- Huberts, L. W. J. C. (2005). Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving: wie de schoen past. *Onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur Vrije Universiteit Amsterdam*.
- Huberts, L.W.J.C. (2024). Integrity, Integrity Violations and Integritism: What They Are and Why They Really Matter. In: Muel Kaptein, *Research Handbook on Organizational Integrity*. (pp. 54-68). Cheltenham, UK: Edward Elgar. ISBN: 978 1 80392 792.
- Kaptein, M. (2002). *De integere manager*. Assen: Van Gorcum.
- Kaptein, M. (2019). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 156(4), 1135–1150. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>
- Karssing, E., & Spoor, S. (2009). 'Integriteit 3.0: Naar een derde generatie integriteitsbeleid', in: Karssing, E., & Verheij, S., (red.), 2011, *Jaarboek Integriteit 2011*, Den Haag: CA
- Kerkhoff, T., & Van der Wal, Z. (2023) Integriteit in Overheidsorganisaties: Quo Vadis? Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Venster voor medewerkers*. Opgehaald van: <https://www.venster.nl/wp-content/uploads/2023/03/Deelrapport-Integriteit-in-Overheidsorganisaties-Quo-Vadis.pdf>
- Lasthuizen, K. (2009). Leiden naar integriteit. De rol van de leidinggevende om integriteit in de organisatie te waarborgen. Orde van de Dag, criminaliteit en samenleving. Themanummer Verkocht of omgekocht? *Een criminologische benadering van corruptie*. (47). (September): 55-60. ISSN: 1781-9210.
- Maesschalck, J. (2013), Integriteit en integriteitsbeleid. In: Hondeghem A., Van Dooren W., De Rynck F., & Verschuere B., Op de Beeck S. (Eds.), *Handboek bestuurskunde*. Brugge: Van den Broele, 395-421
- Maesschalck, J. (2019). When integrity and integrity management are taken too seriously: On integritism and the integrity industry. In G. De Graaf (Ed.). *It is all about integrity, stupid: Studies on, about or inspired by the work of Leo Huberts*. Den Haag: Eleven International Publishing. ISBN: 978-94-6236-95-11
- Mumford, M. D., Marks, M., A., Connely, M. S., Zaccaro. S. J., & Palmon. (2000). Development of leadership skills: experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)
- Palanski, E. M., & Yammarino, F., J. (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. In *European Management Journal*. Vol. 25, No. 3, pp. 171–184, 2007. Elsevier. doi:10.1016/j.emj.2007.04.006
- Quade, M. J., Bonner, J. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Management without morals: Construct development and initial testing of amoral management. *Human Relations*, 75(2), 273–303. <https://doi.org/10.1177/0018726720972784>
- Rekenkamer Rotterdam. (2023). *Ambtelijke integriteit: onderzoek naar detecteren, oppakken en onderzoeken, afhandelen en leren*. Opgehaald van: <https://rekenkamer.rotterdam.nl/onderzoeken/ambtelijke-integriteit/over-aanvallen-op-de-integriteit-van-bestuurders~bfc55473/>

- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 637–655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Rosette, A. S., & Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1162–1167. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002>
- Smaling, A. (2014). Steekproeven voor generalisatie. KWALON, 19(1). <https://doi.org/10.5117/2014.019.001.005>
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-38.
- Triana, M. D. C., Song, R., Um, C. T., & Huang, L. (2024). Stereotypical Perception in Management: A Review and Expansion of Role Congruity Theory. In *Journal of Management*, 50(1). 188-215. <https://doi.org/10.1177/01492063231180836>
- Van Tongeren, P. J. M., & Becker, M. J. (2009) Integriteit als deugd. In Karssing, E.; Zweegers, M. (ed.), *Jaarboek integriteit*. (2010). pp. 58-65. Opgehaald van: <https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/82434>
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research. *International Management Review*, 15(1), 45. <https://www.questia.com/library/journal/1P4-2210886420/the-art-of-coding-and-thematic-exploration-in-qualitative>
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. In W. H. Mobley, M. Li, & Y. Wang (Eds.), *Advances in global leadership*. 299–314. Emerald: Bingley.
- Yin, R.K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. Second Edition. New York: The Guilford Press. ISBN: 978-1-4625-1797-8. 386 pp. *Family And Consumer Sciences Research Journal*, 44(3), 324–325. <https://doi.org/10.1111/fcsr.12144>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/154805181142935>

Appendix A: Topiclijst

<i>Introductie</i>	<i>Respondent verwelkomen en vertellen waar het interview over zal gaan. Ook is dit het moment om de punten in het informed consentformulier gezamenlijk met de respondent te doorlopen. Voordat het interview definitief van start gaat, moet ik de respondent verzoeken om een handtekening hieronder te plaatsen, zodat het is geaccordeerd. Na de instemming met de voorwaarden volgt een korte toelichting over de relevantie van onderwerp en een korte toelichting over het doel van het onderzoek. Daarna wordt de respondent verzocht om een korte introductie te doen over zichzelf en een korte beschrijving te geven over de functie die hij of zij uitoefent.</i> - Allereerst wil ik u nogmaals bedanken om deel te nemen aan dit interview. Mijn naam is Hamza Erdogan en ik ben masterstudent Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit. In het laatste blok krijgen de studenten de mogelijkheid om kennis op te doen in de praktijk door een halfjaar door te brengen bij een stageorganisatie. Zodoende ben ik beland bij de gemeente Rotterdam. - Ik doe dit onderzoek in opdracht van de gemeente Rotterdam voor het team Ambtelijke Integriteit. Dit team is onderdeel van het cluster Bestuur- en concernondersteuning. Het doel van dit onderzoek is om tot nieuwe inzichten te komen over integriteit in de gemeente en de rol van leiderschap daarin. - Zoals ik u ook al inlichtte via de mail, gaat dit interview ongeveer een uur duren. Met uw toestemming zou ik een geluidsopname van dit interview willen maken, zodat er bij de analyse geen informatie verloren gaat. Ook wil ik nogmaals de punten uit het informed consent langs. Er zal vertrouwelijk omgegaan worden met uw gegevens. Dit interview zal worden getranscribeerd en wellicht zullen uw citaten gebruikt worden in de resultatenparagraaf. Maar dit wordt altijd gedaan zonder namen of andere gegevens te benoemen, waardoor specifieke resultaten naar uzelf of andere personen niet kunnen worden herleid. Voordat ik begin met het interview, wil ik u nogmaals vragen of u hier een akkoord voor geeft. Ook staat altijd de optie voor u open om dit interview op elk gewenst moment te beëindigen om wat voor reden dan ook. - Mooi, dan kunnen we nu starten met het interview. Ik start ook meteen de geluidsopname. Heeft u toevallig zelf nog vragen?
<i>Kennismaking</i>	Voordat ik start met de eerste vragen, zou ik graag willen weten wie ik voor me heb. ○ Kunt u iets over uzelf vertellen? ○ Hoe lang bent u al leidinggevende, binnen de gemeente en eventueel daarbuiten?

<i>Ethisch leiderschap</i>	- Welke rol speelt integriteit volgens u in leiderschap? <i>Wat zou een leidinggevende moeten doen om integriteit in een organisatie te stimuleren?</i> <i>Hoe kijkt u naar uw eigen rol als leidinggevende?</i> <i>Wat is volgens u 'goed' leiderschap?</i>
<i>Vragen over eerste dimensie: moreel persoon</i> - Waarden - Eigenschappen - Besluitvorming en gedrag - Leider-volgerrelatie	- Hoe belangrijk vindt u het voor een leidinggevende om sterke morele waarden te hebben? <i>Om welke morele waarden gaat het volgens u?</i> - Welke eigenschappen zijn volgens u essentieel om als leidinggevende integriteit in de organisatie te stimuleren? <i>Waarom vindt u dat?</i> - Hoe zorgt u ervoor dat u eerlijk en transparant blijft, openstaat voor feedback, wanneer u verschillende belangen moet afwegen bij het nemen van beslissingen? - Hoe bouwt u een goede relatie op met uw medewerkers? <i>Waar heeft u het meest behoefte aan?</i> <i>Wat verwacht uw team van u?</i>
<i>Vragen over tweede dimensie: moreel manager</i> - Het tonen van voorbeeldgedrag - De bekrachtiging van morele normen en waarden - Wederzijdse communicatie over morele normen en waarden	- Waar let u allemaal op bij het vertonen van het juiste voorbeeldgedrag? <i>Wie draagt volgens u de grootste verantwoordelijkheid hierin?</i> <i>Verwachten uw medewerkers ook de door u beschreven kwaliteiten van goed voorbeeldgedrag, zo ja waarom zou dat zo zijn?</i> <i>Kunt u een voorbeeld geven van hoe u in uw rol als leidinggevende het gedrag van medewerkers beïnvloedt?</i> - Hoe probeert u als leidinggevende ervoor te zorgen dat uw teamleden zich aan de integriteitsregels houden? <i>Hoe zorgt u ervoor dat deze verwachtingen duidelijk zijn?</i> <i>Wat wordt er gedaan als dit wordt overtreden?</i> <i>Hoe heeft u bijvoorbeeld ooit goed gedrag beloond? (Indien JA)</i> <i>Hoe heeft u bijvoorbeeld 'slecht' gedrag gesanctioneerd'? (Indien JA)</i> - Wat doet u als leidinggevende om integriteit bespreekbaar te maken (zijn er overleggen hiervoor, wat is de frequentie daarvan)? <i>Aan wat voor soort dingen moet ik dan denken?</i> <i>Op welke manier probeert u hierin te faciliteren?</i> <i>Hoe kijken uw medewerkers hiernaar?</i> <i>Vergeleken met andere teams, denkt uw team meer of minder bezig is met ethische thema's?</i> <i>^(Bij meer of minder) ^ Is (zijn) daar specifiek(e) reden(en) voor?</i>

<i>Vragen over derde dimensie: moreel ondernemerschap.</i> 1. Innoveren 2. Creativiteit 3. Behoeftte om (geen) nieuwe normen te creëren	1. Welke rol is voor leidinggevendenden weggelegd om nieuwe morele normen/nieuwe ideeën over integriteit te stellen? ○ <i>Hoe overtuigt u uw team om met deze vernieuwingen/veranderingen om te gaan?</i> 2. Aan welke morele waarden kan ik denken? 3. <i>Indien (geen) belang actief op zoek te gaan naar het creëren van nieuwe morele normen.</i> ○ <i>Waarom heeft dit volgens u (geen) prioriteit?</i>
<i>Overgang naar integriteit en integritisme</i>	○ We hebben de term al een paar keer laten vallen, maar dan nog ben ik benieuwd naar het volgende: waar denkt u aan als we het over integriteit hebben?
<i>Vragen over ervaring met integritisme:</i> 1. Integriteit gaat om het proces zelf en niet om de uitkomsten. 2. Integriteitsoordeel betreft geen relevante morele waarden en normen 3. Onterechte/ ongegronde beschuldigingen 4. <i>Nadat de respondent zijn of haar ervaring heeft gedeeld, vervolgvragen stellen om te begrijpen welke van de vier vormen van integritisme zich voordoen.</i>	1. Wat vindt u van hoe er binnen de gemeente door medewerkers over integriteit wordt gesproken? ○ <i>Wanneer komt het bij uw afdeling direct ter sprake en op welke manier?</i> ○ <i>Wat vindt u hiervan?</i> ○ <i>Wanneer denkt u dat in uw team integriteit 'veel aandacht' krijgt?</i> ○ <i>Hoe wordt hier door uw team op gereageerd?</i> 2. Hoe gaat u om met situaties waarbij u vermoedt of vindt dat ten onrechte iets een integriteitsskwestie wordt genoemd, of als u het idee heeft dat de situatie wordt overdreven en tot een integriteitsskwestie wordt gemaakt? ○ <i>Wat leidt tot het ontstaan van zulke situaties, denkt u?</i> ○ <i>Hoe ziet u uw rol als leidinggevende in het tegengaan van dit soort situaties?</i> ○ <i>Hoe kunt u onderscheid maken tussen gerechtvaardigde zorgen over integriteit en ongegronde beschuldigingen daarover?</i> 3. Op welke manieren kunt u als leidinggevende voorkomen dat een incidenteel misverstand leidt tot onterechte beschuldigingen over integriteitsschendingen? ○ <i>Wat voor impact hebben deze situaties (bij misverstanden bestempelen als niet-integer) voor u en uw team?</i> ○ <i>Hoe bevordert u een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om fouten te maken en deze recht te zetten zonder het risico te lopen om als niet-integer gezien te worden?</i>
<i>Nadat deze vragen zijn gesteld, de onderzoeksvraag voorleggen bij de respondent.</i>	1. Hoe werkt het integritisme dat u in de gemeente ziet en ervaart door in hoe u in uw leiderschap aandacht besteedt aan integriteit?

<i>Afsluiting</i>	- Nadat alle vragen gesteld zijn en alles aan mijn kant duidelijk is geworden, de respondent de ruimte bieden om vragen te stellen. Als deze fase is doorlopen, kan er een einde gemaakt worden aan het interview. Voordat het interview officieel eindigt, nogmaals de (vertrouwelijke) verwerking van de data toelichten. Met als afsluitend woord respondent bedanken voor de tijd en moeite. - Dit was het dan, ik zie dat een uur is voorbijgevlogen. Hartelijk dank voor dit leerzame gesprek. Ik zal ook even een einde maken aan de geluidsopname. Hoe vond u het gaan? - Ik zal dus vertrouwelijk omgaan met deze data. <i>Korte inhoudelijke herhaling van informed consent volgt:</i> - Heeft u nog vragen? - Dan wil ik hierbij een einde maken aan dit gesprek. Bedankt voor uw moeite. Ik zal de bevindingen uiteraard met u delen.
--------------------------	--

Appendix B: Selectiecriteria

<i>Bestuurslaag</i>	<i>Aantal</i>
Directeur	2
Afdelingshoofd	6
Teammanager	13
<i>Leeftijdscategorie</i>	<i>Aantal</i>
Jong: 31-45	6
Middel: 46-54	8
Senior: 55+	7
<i>Geslacht</i>	<i>Aantal</i>
Identificeert als man	11
Identificeert als vrouw	10
<i>Etniciteit</i>	<i>Aantal</i>
Nederlands achtergrond	15
Meerdere nationaliteiten (NL+1)	6
<i>Leiderschapservaring</i>	<i>Aantal</i>
Kort: <10	9
Middel: 10-15	4
Lang:15+	8

Appendix C: Operationaliseringsschema

<i>Abstracte begrippen</i>	<i>Dimensies</i>	<i>Indicatoren</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Ethisch leiderschap (Heres, 2014)	Moreel persoon	1. Waarden 2. Eigenschappen 3. Besluitvorming en gedrag 4. Leider-volgerrelatie	1-Welke waarden vindt u van belang? 2-Welke eigenschappen vindt u van belang? 3- Wat zijn de belangrijkste verantwoordelijkheden van leiderschap? 4- Leidinggevend horen een goede relatie te hebben met medewerkers	<i>1-Het hebben van morele waarden is heel belangrijk- niet belangrijk</i> <i>2- Ik vind de volgende eigenschappen van heel erg van belang- helemaal niet van belang...</i> <i>3-Ik let (niet) op besluitvorming/gedrag/consistentie/ Benaderbaarheid/respect enz.</i> <i>4-Helemaal mee eens-Helemaal mee oneens</i>
	Moreel management	1. Voorbeeldgedrag 2. Bekrachtiging 3. Communicatie	1-Voorbeeldrol leidinggevende is van belang 2- Het belonen en sanctioneren van (im)moreel gedrag 3- Het belang van communiceren over moreel gedrag	<i>1-Grote verantwoordelijkheid in voorbeeldrol Ja/Nee. Ik let wel of niet op mijn voorbeeldrol door....</i> <i>2- Ik beloon goed gedrag/ ik beloon geen goed gedrag</i> <i>2- Ik sanctioneer immoreel gedrag/ik sanctioneer geen immoreel gedrag.</i> <i>3- Ik stimuleer vaak open dialogen en discussies over ethiek tot ik stimuleer weinig open dialogen en discussies over ethiek</i>
	Moreel ondernemer	1. De gelegenheid voor moreel ondernemerschap 2. Lange termijnvisie 3. Streeft naar verandering	1-Ervaart veel morele dilemma's/kwesties 2- Moreel bewustzijn 3-Proactief op zoek naar het creëren van morele normen	<i>1-Helemaal eens- Helemaal oneens</i> <i>2 & 3- Leidinggevende heeft de belangrijkste positie/ Leidinggevende moet weinig tot geen initiatief tonen in het creëren van nieuwe morele normen</i>
Integritisme	Ervaring integritisme	1. Herkennen/ervaringen van/met ongegronde integriteitskwesties	1-Persoonlijk bejegend met een ongegronde integriteitsbeschuldiging 2-Ervaart integritisme in de organisatie	<i>1-Ja of Nee</i> <i>2-Ervaart hoge mate van integritisme-Ervaart lage mate van integritisme</i>
	De vier vormen van integritisme zoals omschreven door Huberts (2024)	1. 'Strategisch' integritisme 2. Foute opvatting van integriteit of intentioneel inroepen om te 'schaden' 3. Overgeneralisatie 4. 'Witwassen'	-Goed achterhalen welke vorm(en) van integritisme de respondenten ervaren en op welke manieren. -Kunt u uw ervaringen met mij delen? -Wat deed het met u? -Hoe heeft het uw leiderschap beïnvloed?	<i>1. Ja/nee</i> <i>2. Ja/nee</i> <i>3. Ja/nee</i> <i>4. Ja/ nee</i> <i>-Veel ervaringen/weinig ervaringen</i> <i>-Veel beïnvloed/weinig beïnvloed</i>

Informatieformulier

Introductie

Mijn naam is Hamza Erdogan en ik studeer Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit. Van 1 februari tot en met 31 juni loop ik stage bij het team Ambtelijke Integriteit van de gemeente Rotterdam. Gedurende deze stageperiode is het ook de bedoeling dat een afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd. Mijn afstudeeronderzoek gaat over de relatie tussen leiderschap en integriteit. Hierom is het van belang dat ik meer diepgang weet te krijgen in de ervaringen van leidinggevend. Voor mijn afstudeeropdracht ben ik daarom op zoek naar respondenten die binnen de gemeente Rotterdam een leidinggevende functie vervullen. Mocht u interesse hebben in dit onderzoek of meer informatie willen, dan kunt u me benaderen op dit e-mailadres: 163129@rotterdam.nl en/ of dit telefoonnummer: 0624413509.

Dataverzameling

In dit onderzoek zullen kwalitatieve data worden verzameld aan de hand van interviews. De interviews zullen worden opgenomen (alleen audio) en daarna worden getranscribeerd. Na beoordeling van de scriptie worden alle verzamelde data vernietigd.

Potentiële risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zullen worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zullen worden opgeslagen op een beveiligde locatie tot de beoordeling van de scriptie. Daarna zullen de geluidsopnamen, transcripten allemaal worden verwijderd.

Het delen van data

Ik deel de geanonimiseerde data met mijn scriptiebegeleider met als reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of de scriptie is ingeleverd om beoordeeld te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Hamza Erdogan.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Hamza Erdogan.

Toestemmingsformulier *'Leiderschap en Integriteit'*

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om anoniem geciteerd te worden.		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Appendix E: Codeboom

Open Codes	Axiale codes	Selectief
- <i>Integriteit</i> - <i>Transparantie</i> - <i>Rechtvaardigheid</i> - <i>Empathie</i> - <i>Inlevingsvermogen</i> - <i>Eerlijkheid</i> - <i>Betrouwbaarheid</i> - <i>Verantwoordelijkheid</i> - <i>Inclusief</i> - <i>Compassie</i> - <i>Openheid</i> - <i>Eerlijkheid</i> - <i>'Zeg, wat je doet en doe wat je zegt' (eerlijkheid)</i> - <i>Sterk moreel kompas</i> - <i>Moreel moed</i>	<u>Eigenschappen/ morele waarden</u>	
- <i>Beetje integer bestaat niet</i> - <i>Laat zien dat je open bent</i> - <i>Objectief opstellen</i> - <i>Ontwikkelen van vaardigheden</i> - <i>Kritisch zijn</i> - <i>Reflectief vermogen</i> - <i>Zorgzaam</i> - <i>Wees benaderbaar</i> - <i>Weeg morele dilemma's af</i> - <i>Creëert een open sfeer</i> - <i>Als leidinggevende doelen stellen</i>	<u>Vaardigheden</u>	
- <i>Dichtbij mijn team</i> - <i>Geef het gevoel dat ze belangrijk zijn</i> - <i>Eén team</i> - <i>Gerichte aandacht geven</i> - <i>Maakt zich zorgen om medewerker</i> - <i>Vraagt altijd hoe het gaat</i> - <i>Teamuitjes</i> - <i>Altijd vrij benaderbaar</i> - <i>Zoekt medewerker op</i> - <i>Gezamenlijke verantwoordelijkheid</i> - <i>Gedeeld doel</i>	<u>Leider- volgerrelatie</u>	Moreel persoon
- <i>Betrekt iedereen erbij</i> - <i>Staat open voor kritiek</i> - <i>Feedbackgericht</i> - <i>Integreert alle perspectieven</i>	<u>Besluitvorming</u>	

- *Het juiste doen ook als niemand kijkt*
- *Voorbeeld begint bij de top*
- *Lead by example*
- *Verantwoordelijkheidsgevoel*
- *Machtspositie*
- *Iedereen is gelijk*
- *Bewust over mijn voorbeeldrol*
- *Ogen zijn gericht op mij*
- *Hiërarchische positie*
- *Handelingsverlegen*
- *Leading by example*
- *Zichtbaar voorbeeldgedrag*
- *Gedrag waar anderen zich aan spiegelen*
- *Maak onderscheid tussen goed en fout*
- *Laat zien hoe het moet*
- *Integriteit staat voorop*
- *Practice what you preach*
- *Het rolmodel*

Voorbeeldgedrag

- *Sanctioneren*
- *Monitoren*
- *Aanspreken*
- *Ontmoedigen*
- *Controleren*
- *Waarschuwen*
- *Ter discussie stellen*
- *Belonen*
- *Waardering uitspreken*
- *Complimenteren*
- *Schouderklopje geven*
- *Keer op keer benadrukken*
- *Onder het zonnetje zetten*
- *Samen wat doen*
- *'Het mededelen'*

Bekrachtiging

- *Het erover hebben*
- *Formuleer doelen*
- *Benadruk waar we staan en waar we willen zijn*
- *Alledaags onderwerp*
- *Aanmoedigen*
- *Dialogoog aangaan*
- *Bespreken*
- *Trainingen organiseren*
- *1 op 1 gesprekken*
- *P- gesprekken*
- *Functioneringsgesprekken*
- *Bij schandalen erover hebben*
- *Morele dilemma-dagen organiseren*

Communiceren over morele normen en waarden

Moreel manager

- Nieuwe morele normen
- Nu is het ongewoon/controversieel
- Extreem
- Innovatief
- Uit comfortzone stappen
- Meer verantwoordelijkheden
- Durf te doen
- Adaptief
- Noodzaak om te veranderen
- Gevoelsmatig handelen
- Constant evalueren
- Gedeelde normen en waarden
- Maatschappelijke geluiden vragen verandering
- Leidinggevende heeft het 'voortouw'
- Richtinggevend
- Creëer cultuur die open staat voor veranderingen
- Krijg eenieder mee in visie
- Ziet aanleiding om discussie aan te wakkeren
- 'Roep om verandering'
- 'Ziet symptomen van een onderliggend fundament'
- Moreel bewustzijn
- Schadelijke gevolgen voor collega's
- Leidinggevers moeten handelen in integriteitskwesies
- Oplossingsgericht zijn
- In de toekomst zal integritisme toenemen

Het stellen van nieuwe normen

Moreel ondernemer

- Wil niet veranderen
- Geen 'nut' van verandering
- Oud en vertrouwd
- Terugvallen op bestaande afspraken
- Wat ik stel betreft enige waarheid
- Geen noodzaak
- Verwijs naar gedragscode
- Verwijs naar integriteitsregels
- Verwijs naar huishoudelijke regels
- Onzeker en niet-vertrouwd
- Druist in tegen eigen normen en waarden
- Open geest
- Erin gestuurd moeten worden
- Terug naar de basis

Niet stellen van nieuwe morele normen

- *Valse beschuldigingen*
- *Integriteitskaart wordt ten onrechte en doelbewust getrokken*
- *Loos alarm*
- *Schade berokkenen*
- *Integriteit als drukmiddel*
- *Enorm geschrokken van expliciete beschuldiging*
- *Profijt willen hebben*
- *Strategische keuze*

Opportuun

- *Foute assumptie*
- *Misvattingen*
- *Zegt iets over de cultuur van de organisatie*
- *Fouten die wat projecteren*
- *Grijs gebied*
- *Subjectief en gevoelsmatig*
- *Vereist aandacht*
- *Dieper graven om te begrijpen waarom we het nu nog als 'fout' zien*
- *Grijpen aan iets*
- *Integriteitsmelding als register om gehoord te worden*
- *Behoeft aandacht en erkenning*

Foute opvatting integriteit

- *Communicatiefout*
- *Niet in strijd met geldende moraal*
- *Niets was niet-integer*
- *Onnodig en onrechtmatig*
- *Fout in beleving*

Beschuldigingen betreffen geen relevante morele waarden

- *Overdrijven*
- *Uitvergroting*
- *Stempel van niet- integer*
- *De tenen zijn erg lang geworden*
- *Snel labelen*
- *Fout wordt gezien als schending*

Overgeneralisatie

- *Integritisme wordt door de tegenstander gebruikt*
- *Integritisme als verdediging*

Integritisme om te 'witwassen'

**Ervaren
integritisme**

--	--	--