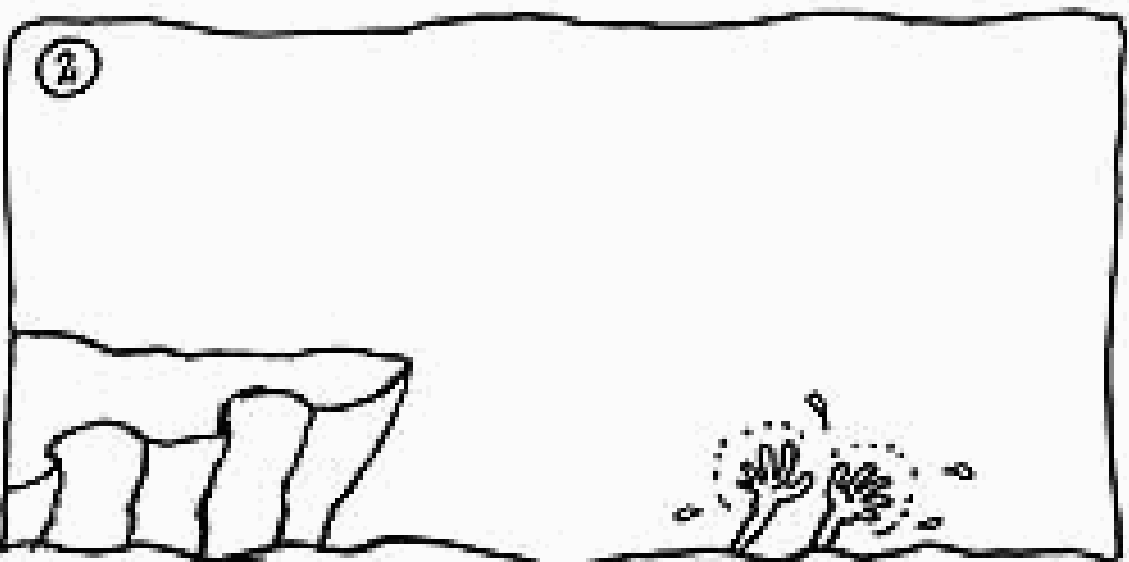
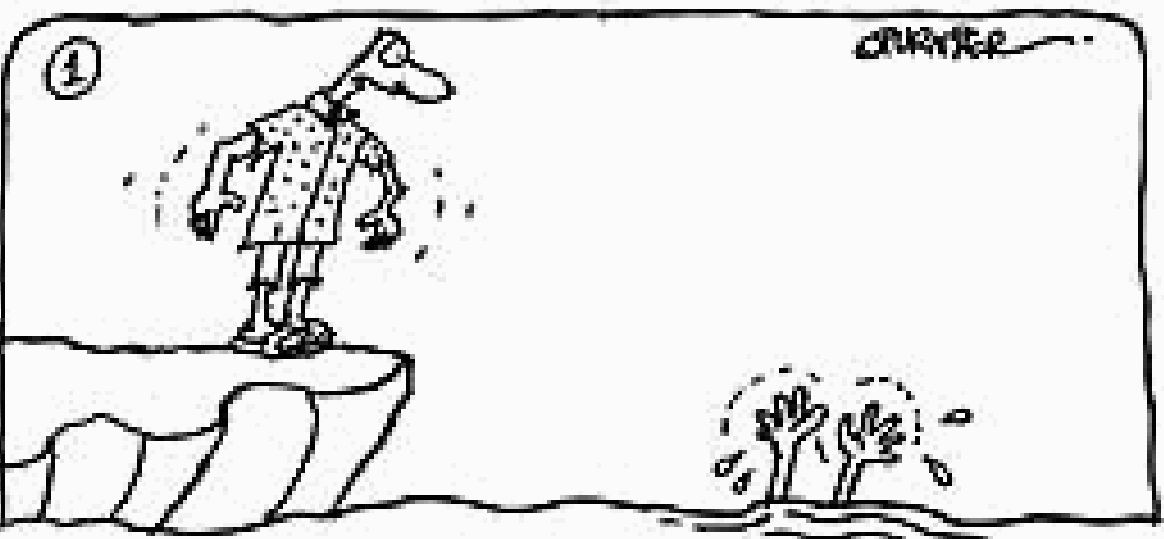


BEDRIJFSINTEGRITEIT





Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



Integer handelen bij bedrijfsdilemma's

Anouk Hofstede
Communication Studies, University of Twente (Netherlands)
Mina Krusemanstraat 45, 7513 HB Enschede
tel: +31 (0)6-42135854
e-mail: a.hofstede@alumnus.utwente.nl

De auteur bedankt Newcom Research & Consultancy voor het aanbieden van deze onderzoeksopdracht en het vertrouwen dat er gedurende het traject aan haar geschonken is.

SAMENVATTING

ABSTRACT. Acting with integrity in organizations is a much discussed and researched subject in both management and philosophical literature. Increasingly businesses produce guidelines, or codes of ethics, which their employees must follow. Only a few studies, however, have been devoted to the level of integrity with which employees act in situations that are not covered by those organizational guidelines. In these situations, employees have to make decisions based on moral values that they themselves adhere to, keeping in mind those of the organization. This article documents the research conducted as to which considerations are founded on the various procedures for coping with critical business situations. A method was developed, supported by a pre-test administered to 12 experts and two validation rounds amongst 66 students at the University of Twente and 53 managers representing nine multinational corporations, to determine how employees handle critical situations and to which extent their actions are based on decisions of moral integrity. The questionnaire consists of eight hypothetical, critical business situations. Each situation has eight possible solutions, which are all subsequently based on the same (non-)ethical underlying considerations. From the considerations is determined which of those are based on working with integrity. The method was then used as a tool by the committee selecting the Dutch Business Integrity Stimulant 2005 prize winner. The method can be used to distinguish between organizations based on the level of integrity their employees show.

SAMENVATTING. Het in dit artikel beschreven onderzoek betreft het construeren en valideren van een onderzoeksmethode die gebruikt kan worden voor het meten van bedrijfsintegriteit. Daarnaast wordt beschreven hoe deze methode is gebruikt bij de Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005, een Nederlandse prijs voor dat bedrijf dat het meest aantoonbaar bezig is met het verworden tot een meer integere organisatie.

Bestaande integriteitstesten richten zich voornamelijk op het meten van niet-integer gedrag binnen een organisatie, zoals het onrechtmatig gebruiken van bedrijfsmiddelen als het internet voor privé-doeleinden. Dit terwijl het niet vertonen van niet-integer gedrag binnen een organisatie nog geen integer gedrag impliceert. Andere integriteitstesten richten zich op het selecteren van sollicitanten door karaktereigenschappen en gedrag uit het verleden te achterhalen om op die manier alleen integer personeel binnen te halen. Een selectieprocedure aan de poort van een organisatie verzekert echter nog geen integer gedrag van de medewerkers binnen de organisatie. De methode ontwikkeld en beschreven in dit onderzoek richt zich op het integer handelen van de medewerkers in organisaties door het testen van gedragsintenties in hypothetische kritieke situaties en de overwegingen die aan het handelen bij dergelijke situaties ten grondslag liggen. Er is een dilemmavragenlijst ontwikkeld, waarin medewerkers wordt gevraagd hoe zij in kritieke toestanden tot een oplossing komen. Een sociaal wenselijkheidstest is aan deze dilemmavragenlijst toegevoegd om sociaal wenselijk antwoorden van respondenten te kunnen corrigeren.

De dilemmatest bestaat uit een achttal dilemma's die zich in organisaties voor zouden kunnen doen. Bij deze acht dilemma's zijn acht overwegingen geformuleerd die ten grondslag liggen aan mogelijke oplossingen van deze dilemma's. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen ethische en niet-ethische gedachten. Twee ethische perspectieven vormen de basis voor deze overwegingen, te weten het utilisme en de deontologie. Aangezien een dilemma een probleem is waarbij gekozen moet worden tussen twee kwaden, zijn op basis van deze ethische overwegingen bij ieder dilemma steeds vier ethische antwoordmogelijkheden geformuleerd. De uitkomst bij een dilemma heeft betrekking op het doen of juist het laten van een bepaalde handeling. Een ethisch deontologische overweging kan dus twee kanten op gaan. Op basis van gehanteerde principes kan namelijk besloten worden iets wel te doen, maar op basis van andere principes kan juist besloten worden iets niet te doen. Ditzelfde geldt voor de utilistische overweging. Ook op basis van deze overweging kunnen twee uiteenlopende oplossingen aangedragen worden, een oplossing die uitmondt in het doen van een bepaalde handeling en een oplossing die uitmondt in het laten van een bepaalde handeling. Afgezien van deze vier ethische antwoordmogelijkheden, zijn nog eens vier niet-ethische antwoordmogelijkheden geformuleerd. Tot deze overwegingen is gekomen door gesprekken met communicatiedeskundigen, bedrijfskundigen, psychologen en filosofen. Deze vier overwegingen zijn te omschrijven als:

- *Het niet erkennen van een dilemma*: mensen zien niet in dat een dilemma aan de orde is en kunnen hierdoor vrij eenvoudig een oplossing voor het probleem aandragen;
- *Eigen belang*: mensen handelen in lijn met wat het beste is voor de eigen organisatie of de eigen persoon;
- *Wettelijke regelgeving*: mensen vallen in hun antwoord terug op wet- en regelgeving;
- *Angst voor publieke consequenties*: mensen handelen naar de inschatting van het risico dat een bepaalde actie zou kunnen hebben in de publieke opinie.

Bij de dilemma's zijn, op basis van deze acht overwegingen, oplossingen geformuleerd. Bij ieder dilemma vormen deze zelfde acht overwegingen de basis van de acht geformuleerde antwoordmogelijkheden. Met behulp van een pretest onder 12 deskundigen bestaande uit communicatiedeskundigen, bedrijfskundigen, psychologen en filosofen, is getest of deze antwoordcategorieën inderdaad de bedoelde overwegingen vertegenwoordigden, en of de hypothetische dilemma's representatief waren voor dilemma's die zich in een organisatie voor zouden kunnen doen. Voor het valideren van de vragenlijst is gebruikt gemaakt van 66 studenten van de Universiteit Twente en 53 managers van negen multinationals. Bij deze validatie is de respondenten niet gevraagd wat zij in een bepaalde situatie zouden doen, maar of zij de overwegingen ter oplossing van het probleem integer vonden of niet. Op basis van deze validatie kon van de acht geformuleerde overwegingen aangegeven worden of deze als integer beschouwd konden worden.

Om een standaard te kunnen maken, waaraan bedrijven getoetst kunnen worden op de integere gedragsintentie van hun medewerkers, zijn waarderingspunten toegekend aan de verschillende overwegingen. Het aantal punten is afhankelijk van de grootte van het verschil tussen het aantal mensen dat een bepaalde overweging integer vindt en het aantal mensen dat deze overweging niet-integer vindt. Bij uitzetting van de methode binnen bedrijven kunnen medewerkers dus punten scoren voor de oplossingen die zij aankruisen bij de verschillende dilemma's. Ook scoren zij punten op de sociaal wenselijkheidstest. Als deze sociaal wenselijkheidstest naar waarheid ingevuld wordt, dient de respondent iedere vraag negatief ten opzichte van de eigen persoon in te vullen. De score op deze sociaal wenselijkheidstest corrigeert de score op de dilemmatest. Dit wordt gedaan, omdat mensen de neiging kunnen hebben om de test net iets beter in te vullen dan eerlijk is. Zij vullen dan niet in wat zij denken te zullen doen in een bepaalde situatie, maar wat zij verwachten dat het beste zou zijn om te doen. Verwacht wordt dat wanneer medewerkers op die manier de dilemmavragenlijst in vullen, zij ook bij de sociale wenselijkheidstest het 'beste' antwoord aan zullen kruisen.

Om de jury van de Bedrijfs*integriteit* Stimulans 2005 te ondersteunen, is de in dit onderzoek beschreven methode uitgezet onder de, door de jury voor deze stimulans, genomineerde bedrijven. In totaal is bij vier bedrijven de methode, bestaande uit de dilemmatest en sociaal wenselijkheidstest, uitgezet. Ondanks het feit dat alle vier de bedrijven positief scoorden ten opzichte van integer handelen, was er een organisatie die significant beter scoorde dan de andere organisaties. De methode bleek zeer bruikbaar bij het onderscheiden van bedrijven op gedragsintentie van medewerkers ten aanzien van integer handelen.

Het ontwerp van de vragenlijst, waarbij niet de oplossingen zelf, maar de overwegingen achter deze oplossingen gevalideerd zijn, leent zich voor generalisatie naar andere dilemma's. Bij het gebruik van de methode hoeven hierdoor niet altijd dezelfde dilemma's gebruikt te worden. Andere dilemma's, eventueel gespecificeerd op de eigen organisatie, kunnen aan de dilemmatest toegevoegd worden of in plaats komen van andere dilemma's. Kanttekening hierbij is wel, dat de antwoordcategorieën die hierbij geformuleerd worden representatief zijn voor de acht overwegingen zoals in de beschrijving van de methode geformuleerd. De sociaal wenselijkheidstest die onderdeel uitmaakt van de methode is minder eenvoudig opnieuw te gebruiken. Wanneer binnen een zelfde organisatie wederom de test wordt uitgezet, weten medewerkers al dat zij bij de sociaal wenselijkheidstest alles negatief ten opzichte van de eigen persoon dienen in te vullen, als zij helemaal eerlijk willen zijn. Oplossing hiervoor zou kunnen zijn, dat bij het bespreken van de resultaten nadat voor de eerste keer gebruik is gemaakt van de methode, niet expliciet vermeld wordt dat het eerste deel sociaal wenselijk antwoorden probeert te ondervangen.

Integer handelen bij bedrijfsdilemma's

Anouk Hofstede

ABSTRACT. Integer handelen in bedrijven is een veelbesproken en onderzocht onderwerp in de bedrijfskundige en in de filosofische literatuur. Bedrijfscodes, richtlijnen waarnaar werknemers dienen te handelen, worden door steeds meer bedrijven ontwikkeld. Weinig onderzoek is echter gedaan naar het integer handelen van medewerkers in situaties waarin deze richtlijnen niet toereikend blijken. In deze situaties moeten medewerkers beslissingen nemen op basis van morele waarden die zij zelf hebben en die tevens in lijn liggen met die van de organisatie. In het onderzoek beschreven in dit artikel is gekeken welke overwegingen ten grondslag liggen aan de verschillende werkwijzen bij bedrijfsdilemma's. Ondersteund door een pretest met 12 deskundigen en twee validatieronden onder 66 studenten van de Universiteit Twente en 53 managers van negen multinationals is een methode ontwikkeld, waarmee bedrijven kunnen achterhalen op welke wijze omgegaan wordt met bedrijfsdilemma's in hun organisatie en hoe integer er binnen hun organisatie gehandeld wordt. De vragenlijst bestaat uit acht hypothetische bedrijfsdilemma's. Bij ieder dilemma zijn acht antwoordmogelijkheden geformuleerd, die allen berusten op dezelfde acht (niet-) ethische overwegingen. Van de overwegingen die aan de verschillende antwoordmogelijkheden ten grondslag liggen, is bepaald in hoeverre deze duiden op integer handelen. Deze methode is vervolgens uitgezet onder de genomineerde bedrijven voor de *Bedrijfsintegriteit* Stimulans 2005, een landelijke Nederlandse prijs. Met de methode bleek onderscheid gemaakt te kunnen worden tussen bedrijven ten aanzien van de integere gedragsintenties van hun medewerkers.

KEY WORDS: (bedrijfs)integriteit, ethiek, dilemma, integer handelen.

INLEIDING

Effectief integriteitsbeleid is gericht op zowel de organisatiestructuur en –cultuur als op de integriteit van de individuele medewerkers. Aan de ene kant moeten binnen organisaties duidelijk regels, richtlijnen en codes ontwikkeld en nageleefd worden, zodat de organisatie weerbaar is tegen

Integriteitaantijgingen. Aan de andere kant kan, vanuit integriteitperspectief gezien, niet elk soort wenselijk gedrag binnen die regels, richtlijnen of codes gevat worden. In de dagelijks praktijk doen zich immers ook nieuwe of (zeer) complexe situaties voor, waar (nog) geen regels voor bestaan. In dat soort situaties moeten medewerkers zelf over morele competenties beschikken op grond waarvan zij zelfstandig, maar toch in lijn met of in de geest van de organisatie, goede en verantwoorde beslissingen kunnen nemen (Jaakson et al., 2004). Bovendien blijkt uit onderzoek dat de meeste medewerkers in probleemsituaties terugvallen op aangewend gedrag in plaats van op officiële documenten (Malloy & Agarwal, 2003, Pater & Van Gils, 2003; Griseri, 1998; Solomon, 1999).

In de bedrijfskundige literatuur wordt voornamelijk een link gelegd tussen leiderschap en integer handelen in een organisatie. Managers moeten het goede voorbeeld geven en dragen de integriteit van de organisatie (Parry & Proctor-Thomson, 2002; Lowe et al., 2004; Morrison, 2001; Worden, 2003; Gardner, 2003; England, 1967). Goed voorbeeld doet echter nog niet altijd volgen. Leiders kunnen een nog zo integer voorbeeld zijn, en gedragsrichtingen aangeven, bij het oplossen van een (ethisch) dilemma moeten werknemers toch terugvallen op hun eigen morele competenties. Mensen nemen namelijk beslissingen op basis van de waarden en normen die zij bezitten (Lowe et al., 2004; Yukl & Van Fleet, 1992). In organisaties moeten deze persoonlijke waarden en normen eveneens stroken met die van de organisatie zelf, zodat een werknemer niet in gewetensnood komt. De organisatiewaarden zouden iets van een werknemer kunnen verwachten, dat volgens eigen waarden van deze werknemer niet toelaatbaar is. Als dit gebeurt, komt een werknemer in gewetensnood.

In dit artikel wordt de ontwikkeling van een methode beschreven die zich niet specifiek richt op de integriteit van leiders binnen een organisatie, maar die zich richt op alle medewerkers. Het onderzoek richt zich voornamelijk op de gedragsintegriteit van medewerkers, het gedrag dat vertoond wordt bij verschillende bedrijfsdilemma's en de overwegingen die hieraan ten grondslag liggen.

THEORETISCH KADER

INTEGRITEIT. Het begrip integriteit is afkomstig uit het Latijn en betekent letterlijk niet (in) aanraken (tangere). Het verwijst naar iets of iemand, die onbesmet, onaangetast, ongekreukt of ongeschonden is. Het betekent dat mensen oog hebben voor waarden en normen, en respect voor de belangen van anderen, daarnaast consistent en transparant zijn in woord en daad (Lowe et al, 2004; Kirkpatrick & Locke, 1991; Simons, 2002). Daarnaast wordt integriteit gezien als een verbondenheid met een set sterke waarden (Lowe et al., 2004; Bennis & Thomas, 2002; Becker, 1998) of sociaal geaccepteerde morele standaarden (Lowe et al., 2004; Donaldson & Dunfee, 1999; Mayer et al., 1995). Tussen de set sterke waarden en sociaal geaccepteerde morele standaarden kan echter een verschil zitten. De waarden die een persoon kan aanhangen en die volgens hem integer zijn, hoeven niet overeen te komen met de sociaal geaccepteerde waarden. In dit onderzoek wordt door twee validatieronden met managers en studenten bepaald welke overwegingen en waarden over het algemeen als integer gezien worden.

Integriteit wordt in verband gebracht met de volgende begrippen in de filosofische en psychologische literatuur (Paine, 1997; Carter, 1996; Erikson, 1950): (1) moreel bewustzijn; steeds terugkerende afweging wat goed is en wat slecht; (2) morele oplossing en publieke verantwoording; morele afwegingen bij dilemma's door individuen en groepen en absolute openheid over de oplossing; (3) morele verplichting en karakter; het vastleggen op principes en ethisch handelen hiernaar bij dilemma's of verleidingen; (4) morele samenhang en authenticiteit, samenhang tussen beoordelingen, overtuigingen, expressies, verplichtingen, en voornamelijk woord en daad zodat er overeenstemming bestaat tussen dagelijkse handelingen en de aangehangen principes. Binnen een organisatie hebben we echter niet te maken met een enkel individu met zijn of haar eigen integere handelingen. Een op zichzelf staande werknemer kan niet het goede doen voor de gehele organisatie.

Bedrijven zijn geen gezichtsloze krachten. Een bedrijf bestaat uit mensen en hun onderlinge relaties. Samen moeten zij het goede doen (Solomon, 1999). Onder het goede doen, moet niet alleen aan de concurrentie positie gedacht worden; het vergaren van winst. Onder het goed doen, moet

ook integer gedrag verstaan worden. Het beste competitieve gedrag zou minimaal ook integer gedrag moeten omvatten. Dit om de loyaliteit, het vertrouwen, en het begrip van de klanten, medewerkers en investeerders te verdienen en te behouden (Solomon, 1999). Niet alleen hedendaagse wetenschappers sluiten zich bij dit standpunt aan. Horshak (1975) uit dat in de film 'Welcome Back Kotter' met zijn uitspraak '*Winning is nice, if you don't lose your integrity in the process*'. En ook Confucius (551-479 v. Chr.) is het hiermee eens: '*A superior person thinks of what is right. An inferior person thinks only of what is profitable*'. Volgens Solomon (1999) verzekert integriteit geen succes, maar kan er geen succes zijn zonder.

ETHIEK EN WAARDEN. Ethiek is de algemene term die wordt gebruikt voor de wetenschap van het moraal. In de ethische filosofie wordt onder ethisch gedrag het goede doen verstaan (Wikipedia, 2005). Ethiek en moraal worden vaak gebruikt als synoniem van elkaar. Als iets moreel of ethisch goed of fout is, dan is het goed of fout vanuit een moreel standpunt (Michalos, 1995). Bij de moraal gaat het om het geheel aan concrete en praktische opvattingen over goed en kwaad die binnen een bepaalde groep of individu heersen. Iedere moraal kan tussen verschillende groepen, waar een individu toe behoort, verschillen, en is opgebouwd uit bepaalde waarden en normen. Waarden zijn abstracte impliciete maatstaven die wenselijkheden uitdrukken, met behulp waarvan men het eigen gedrag en dat van anderen beoordeelt. Normen zijn de meer concrete gedragsvoorschriften, van waarden afgeleide expliciete aanwijzingen voor gedrag. Het was Aristoteles (384-322 v. Chr.) die waarden zag als de basis voor individueel en collectief geluk. De onderliggende aanname was dat een persoon is wie hij is door de waarden die de groep, waarvan hij onderdeel uitmaakt, bezit. Volgens de benadering van Aristoteles is een goede onderneming er een die niet alleen winst maakt, maar die ook voorziet in een moreel bevredigende omgeving waarin goede mensen niet alleen hun vaardigheden, maar ook hun eigen waarden kunnen ontwikkelen (Aristoteles, in Solomon, 1999).

Waarden zijn een goede verklaring voor het menselijk handelen, want zij bepalen de normen en/of criteria waarop het gedrag gebaseerd is (Williams, 1968), ze zijn bovendien gelimiteerd in aantal (Rokeach, 1973), en blijven over een langere

periode zeer constant (Inglehart, 1985; Rokeach, 1973; Rokeach & Ball-Rokeach, 1989). Zodoende hebben gedragsonderzoekers de concepten van waarden en waardensystemen aangenomen als voorspellers van het menselijk gedrag (Henry, 1976; Vince & Munson, 1976) en organisatiegedrag (Munson & Posner, 1980). Onderzoek van Adkins et al. (1994) en Judge & Bretz (1992) laat zien dat waarden inderdaad een belangrijke rol spelen bij werk- of organisatiekeuzen. Studies van Ball-Rokeach & Loges (1994) en Feather (1995) laten zien dat waarden een belangrijke rol spelen bij de afweging van verschillende alternatieven bij het oplossen van dilemma's. Afgezien van deze invloed van waarden op bedrijfsbeslissingen bij dilemma's zijn nog een drietal redenen te noemen waarom waarden van invloed zijn bij het oplossen van dilemma's (Mumford et al., 2002). Ten eerste motiveren waarden bepaalde gedragingen, en verschillende interactiepatronen en deze patronen kunnen van invloed zijn op het nemen van ethische en/ of niet-ethische beslissingen (Allison, 1995; Probst et al., 1999). Ten tweede kunnen waarden integriteitgerelateerde beslissingen beïnvloeden, omdat mensen waarden gebruiken als middel om het eigen gedrag te evalueren (Barron, 1997; Barron & Spranca, 1997; Shah & Higgins, 1997). Ten derde beïnvloeden waarden de interpretatie en acceptatie van bepaalde informatie (Dunning & Hayes, 1976; Tetlock, 1998), dus ook de normatieve informatie die het nemen van ethische beslissingen ondersteunt (Loe et al., 2000).

'Integrity is not itself a virtue so much as it is a synthesis of the virtues, working together to form a coherent whole' (Solomon, 1999). De waarden van een bedrijfscultuur samen vormen de integriteit van een organisatie. Als medewerkers bij een bedrijf niet terug kunnen vallen op procedures of aanwijzingen van hoger hand, zullen zij terug moeten vallen op de kernwaarden van de organisatie, die opgeslagen liggen in de bedrijfscultuur, om op basis hiervan een beslissing te kunnen nemen. Om als leidraad te kunnen dienen, moeten deze organisatiewaarden wel door de gehele organisatie bekend zijn. Om als medewerker terug te kunnen vallen op organisatiewaarden is het niet voldoende om slechts in deze waarden te geloven of ze als verplicht opgelegd te hebben gekregen bij het nemen van beslissingen. Ze moeten zodanig opgenomen zijn, dat ze automatisch gebruikt worden bij het nemen van beslissingen. Dat is waar het om draait bij bedrijfsintegriteit (Solomon, 1999).

De gedragsintentie van medewerkers in een organisatie bij het nemen van beslissingen is de focus van dit onderzoek. De bijbehorende definitie voor integriteit die in dit onderzoek gebruikt wordt, komt van Becker (1998) die zegt *'integrity is commitment in action to a morally justifiable set of principles and values...'*. Deze definitie omvat de gedachte dat integriteit gebaseerd is op een universele waarheid of realiteit en niet gebaseerd is op de waarden en normen die een enkel individu of een groep bezit (Becker, 1998).

De waarden die het individu en de organisatie bezitten, beïnvloeden de overwegingen die ten grondslag liggen aan te nemen beslissingen. Deze overwegingen kunnen zowel ethisch als niet-ethisch van aard zijn. De ethische literatuur onderscheidt in grote lijnen twee hoofdstromingen op basis waarvan dilemma's benaderd kunnen worden; de deontologie en het utilisme (Srnska, 2004; Beauchamp, 1989; Morrison, 2001; Brandt, 1979; Hare, 1981). Onder de deontologie wordt verstaan dat gehandeld wordt uit plichtsbesef. Er wordt niet gekeken naar consequenties van verschillende uitkomsten of naar rechten van de verschillende groepen, maar naar de algemene normen of verplichtingen van een persoon of organisatie op basis waarvan een dilemma beslecht kan worden (Srnska, 2004; Beauchamp, 1989; Morrison, 2001; Brandt, 1979; Hare, 1981). Onder het utilisme wordt verstaan dat alle kosten en baten die bij verschillende opties ter oplossing van een bedrijfsdilemma bestaan zorgvuldig tegen elkaar worden afgewogen. Hierbij worden de belangen van alle verschillende betrokken partijen in gelijke mate meegenomen. Er wordt voornamelijk gekeken naar het nut dat een bepaalde uitkomst heeft (Beauchamp, 1989; Morrison, 2001). Daarnaast wordt bij het utilisme gekeken naar de verschillende gevolgen van handelingen en de waarschijnlijkheid daarvan (Srnska, 2004).

INTEGRITEITONDERZOEK. Zowel in de Nederlandse als in de internationale literatuur wordt gesproken over methoden waarmee bedrijfsintegriteit meetbaar gemaakt zou kunnen worden. In veel Nederlandse literatuur met betrekking tot bedrijfsintegriteit wordt integer handelen gezien als het niet vertonen van 'verkeerd' gedrag, zoals het onrechtmatig gebruiken van bedrijfsmiddelen of pesten van collega's (Vinkers, 2003; CNV, 2003). Deze opvatting van bedrijfsintegriteit komt gedeeltelijk overeen met de door Musschenga (in

Jeurissen & Musschenga, 2002) aangehangen definitie over bedrijfsintegriteit. Hij meent dat "personen en organisaties integer handelen, als zij zich houden aan de aan hun functie verbonden geschreven en ongeschreven normen en wanneer zij geen oneigenlijk gebruik maken van hun bevoegdheden of macht". Bij het onrechtmatig gebruik maken van bedrijfsmiddelen en het pesten van collega's wordt oneigenlijk gebruik gemaakt van bevoegdheden, macht en/ of bedrijfsmiddelen. Het niet overtreden van de wet of bedrijfsregels betekent echter niet dat sociaal geaccepteerde morele regels nageleefd worden, of dat in geval van dilemma's, die buiten de beschreven regels vallen, iemand integer zal handelen.

Ook in vele Amerikaanse onderzoeken wordt integriteit gezien vanuit de optiek van het niet vertonen van verkeerd gedrag (Schweitzer et al., 2004; Alliger & Dwight, 2000; Alliger et al., 1996), ondanks het feit dat niet vertonen van verkeerd gedrag geen goed gedrag hoeft te impliceren. Globaal gezien wordt in Amerika een onderscheid gemaakt naar twee soorten integriteitstesten, die gebruikt worden in bedrijven, om (niet-)integer gedrag te kunnen achterhalen, te weten *overt* en *personality-based* integriteitstesten. *Overt* integriteitstesten meten de waarschijnlijkheid dat medewerkers niet-gewenst gedrag zullen gaan vertonen door gedachten en gevoelens van deze medewerkers naar boven te halen. Alsmede tracht deze test verwacht gedrag aangaande eerlijkheid te kunnen achterhalen en verkeerd gedrag uit het verleden te kunnen ontdekken (Alliger & Dwight, 2000). Deze testen richten zich op het karakter van personen en proberen op basis daarvan niet-gewenst gedrag te kunnen achterhalen. Ondanks het feit dat deze testen ook worden gebruikt bij medewerkers binnen een organisatie, worden zij voornamelijk gebruikt als onderdeel van de sollicitatieprocedure bij vrijgekomen vacatures. Sollicitanten worden aan de test onderworpen, zodat op basis van karaktereigenschappen en gedrag uit het verleden, integere personen als nieuwe werknemers kunnen worden aangetrokken. *Personality-based* of *covered* integriteitstesten gebruiken algemene psychologische eigenschappen, als geweten en impulscontrole om die individuen te identificeren die verkeerd gedrag zouden kunnen vertonen (Alliger et al., 2000, Cunningham et al., 1994; Sackett, Burris & Callahan, 1989). Ook deze *covert* integriteitstesten worden gebruikt om integer

personeel te kunnen selecteren uit een groep sollicitanten.

Bedrijfsintegriteit kan vanuit twee optieken benaderd worden. In de eerste optiek kan in een organisatie getracht worden het aantal medewerkers dat niet-gewenst gedrag vertoont te reduceren, door als organisatie te selecteren bij sollicitaties. Tevens kan er getracht worden niet-gewenst gedrag door medewerkers te reduceren door maatregelen te treffen. Internetaansluiting kan bijvoorbeeld beperkt worden, zodat medewerkers niet onder werktijd privé-zaken kunnen doen op het internet, en zeker geen pornosites kunnen bezoeken vanaf de bedrijfscomputer. Deze optiek gaat uit van het verwijderen van factoren ten einde niet gewenst gedrag te reduceren. In de tweede optiek gaat het niet om het aanpakken van niet-gewenst gedrag, maar om het bevorderen van gewenst gedrag. Het gaat er niet om hetgeen organisaties niet willen zien van hun medewerkers, maar juist om hetgeen ze wel willen zien. Het gaat om het gedrag dat gewaardeerd wordt en de overtuigingen of normen en waarden die hieraan ten grondslag liggen.

In dit onderzoek ligt de nadruk op gedrag dat gewaardeerd wordt. Dit is om een aantal redenen. Ten eerste omvat integriteit de begrippen openheid en eerlijkheid. Door medewerkers al bij binnenkomst te testen en beoordelen en in de organisatie dusdanige maatregelen te treffen dat bepaald niet-integer gedrag niet vertoond kan worden, krijgt de medewerker geen vertrouwen vanuit de organisatie. Het uitgangspunt van de organisatie is in beide voorbeelden van de eerste optiek wantrouwen. Wantrouwen voordat iemand aangenomen wordt en wantrouwen in de eigen beoordeling van medewerkers door risicofactoren, zoals het internet, te elimineren. Medewerkers krijgen zodoende niet de kans om te laten zien dat zij ook zonder die maatregelen open en eerlijk kunnen zijn. De tweede reden om dit onderzoek te richten op het vertonen van gewenst gedrag, is het feit dat niet ieder (niet-) gewenst gedrag vastgelegd kan worden in richtlijnen of codes of door maatregelen omvat kan worden. Bij kritieke situaties in een organisatie kan niet altijd teruggevallen worden op richtlijnen of een beroep gedaan worden op leidinggevenden, maar moet een medewerker naar eer en geweten zelfstandig handelen. In dit soort situaties wordt vertrouwd op de eigen inschatting van de medewerker om het goede te doen. Bij zulke dilemma's kan het integere gedrag van

medewerkers in een organisatie goed gezien worden. In dit onderzoek wordt dan ook gekeken naar het integer handelen van medewerkers in een organisatie wanneer regels en gedragscodes niet meer toereikend zijn. Er wordt gekeken op welke (ethische) waarden zij terugvallen en hoe integer de overwegingen zijn die hiermee samenhangen.

METHODE

In het methodedeel van dit onderzoek wordt de ontwikkeling van de methode beschreven. De methode bestaat uit twee delen, te weten de sociaal wenselijkheidstest en de dilemmatest. Verder worden in het methodedeel de respondenten en de procedure bij het onderzoek besproken.

SOCIAAL WENSELIJKHEIDSTEST. Onderzoek van Alliger & Dwight (2000) laat zien dat de in Amerika gebruikte *overt* en *covert* integriteitstesten gevoelig zijn voor fraude, omdat ze afhankelijk zijn van de eigen inschatting van de respondenten van zichzelf en bovendien gevoelig zijn voor fraude doordat intelligente respondenten de test kunnen 'doorhebben'. In het onderzoek beschreven in dit artikel is geprobeerd fraude door zelfreflectie te voorkomen door een sociaal wenselijkheidstest aan de integriteitstest toe te voegen. De gebruikte test ten aanzien van sociaal wenselijke antwoordgeving komt van Sanderman et al. (1995). De sociaal wenselijkheidstest maakt in het onderzoek van Sanderman et al. onderdeel uit van de, van oorsprong Engelse, Eysenck Personality Questionnaire en is door het Noordelijk Centrum voor Gezondheidsvraagstukken van de Rijksuniversiteit Groningen geschikt gemaakt voor gebruik op de Nederlandse markt. Hierbij is de vragenlijst ook voor gebruik op de Nederlandse markt gevalideerd. De, in dit onderzoek gebruikte, sociaal wenselijkheidstest is uit deze vragenlijst gefilterd.

Afgezien van het advies van Alliger & Dwight (2000) om fraude door zelfreflectie op integriteitstesten te voorkomen, is er nog een reden om een sociaal wenselijkheidstest aan de methode toe te voegen. Zoals Nijs (1994) al opmerkte is er niets dat de mens zo integer maakt als de wetenschap gecontroleerd te worden. Medewerkers van organisaties die meedingen naar de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005* zouden wel eens die oplossing van een dilemma aan kunnen geven,

waarvan zij verwachten dat die het meest integer bevonden zou kunnen worden door de jury, in plaats van dat antwoord aankruisen dat het beste aangeeft wat zij in een bepaalde situatie werkelijk denken te zullen doen. Verwacht wordt dat wanneer medewerkers op die manier de dilemmavragenlijst in vullen, zij ook bij de sociale wenselijkheidstest het 'beste' antwoord aan zullen kruisen. De vragen van de sociaal wenselijkheidstest zijn echter zo gesteld dat de respondent deze negatief ten opzichte van eigen persoon dient in te vullen, wanneer hij eerlijk antwoordt. In de meeste vragen zorgen woorden als 'altijd' en 'wel eens' ervoor dat geen enkele respondent deze positief ten opzichte van de eigen persoon kan beantwoorden. Zo wordt er bijvoorbeeld gevraagd of de respondent altijd zijn handen wast voor een maaltijd en of hij wel eens iets slechts of gemeens verteld heeft over een ander.

Om te kunnen ondervangen dat respondenten de vragenlijst mooier hebben ingevuld dan eerlijk is, zullen de antwoorden gegeven op de sociale wenselijkheidstest dienen als covariant op de dilemmatest.

DILEMMATEST. Bij het ontwerp van deze methode is gefocust op het aantonen van integer gedrag van de medewerker in plaats van op het achterhalen van niet-integer gedrag. Er is gebruik gemaakt van dilemma's die zich in een organisatie voor zouden kunnen doen. Medewerkers is gevraagd wat te doen in zulke situaties, waarbij zij zich niet eenvoudig kunnen beroepen op codeboeken of andere regelgeving binnen de organisatie, maar waarbij hun eigen morele handelen vereist is.

De dilemmatest bestaat uit een achttal dilemma's die zich in organisaties voor zouden kunnen doen. Bij deze acht dilemma's zijn acht overwegingen geformuleerd die ten grondslag liggen aan mogelijke oplossingen van deze dilemma's. Bij deze overwegingen is onderscheid gemaakt naar ethische en niet-ethische gedachten. Twee ethische perspectieven vormen de basis voor deze gedachten, te weten het utilisme en de deontologie (Srnlka, 2004; Morrison, 2001; Brandt, 1979; Hare, 1981). Aangezien een dilemma een probleem is waarbij gekozen moet worden tussen twee kwaden, zijn op basis van deze ethische overwegingen bij ieder dilemma steeds vier ethische antwoordmogelijkheden geformuleerd. De uitkomst bij een dilemma heeft betrekking op het doen of juist het laten van een bepaalde handeling. Een ethisch

deontologische overweging kan dus twee kanten op gaan. Op basis van gehanteerde principes kan besloten worden iets wel te doen, maar op basis van andere principes kan juist besloten worden iets niet te doen. Ditzelfde geldt voor de utilistische overweging. Ook op basis van deze overweging kunnen twee uiteenlopende oplossingen aangedragen worden, een oplossing die uitmondt in het doen van een bepaalde handeling en een oplossing die uitmondt in het laten van een bepaalde handeling. Afgezien van deze vier ethische antwoordmogelijkheden, zijn nog eens vier niet-ethische antwoordmogelijkheden ontwikkeld. Deze overwegingen zijn ontwikkeld op basis van gesprekken met communicatiedeskundigen, bedrijfskundigen en filosofen. Deze vier overwegingen zijn te omschrijven als:

- *Het niet erkennen van een dilemma*: mensen zien niet in dat een dilemma aan de orde is en kunnen hierdoor vrij eenvoudig een oplossing voor het probleem aandragen;
- *Eigen belang*: mensen handelen in lijn met wat het beste is voor de eigen organisatie of de eigen persoon;
- *Wettelijke regelgeving*: mensen vallen in hun antwoord terug op wetgeving;
- *Angst voor publieke consequenties*: mensen handelen naar de inschatting van het risico dat een bepaalde actie zou kunnen hebben in de publieke opinie.

Bij de dilemma's zijn op basis van deze acht overwegingen oplossingen geformuleerd. Op basis van een pretest zijn de antwoordmogelijkheden daar waar nodig aangepast. In eerste instantie waren tien hypothetische dilemma's met bijbehorende antwoordmogelijkheden geformuleerd. Twee van deze dilemma's zijn uit de vragenlijst verwijderd, aangezien deze te ingewikkeld zouden kunnen zijn voor mensen op de werkvloer. Deze dilemma's hadden betrekking op aandelenemissies en steekpenningen. Om de methode te verduidelijken, is één van de gebruikte dilemma's verder uitgewerkt. Bij dit voorbeeldilemma staan de daarbij geformuleerde antwoordcategorieën, op basis van de acht overwegingen, waaruit medewerkers er één konden selecteren:

U hoort van Amnesty International dat de tapijten die u uit India importeert worden gemaakt in een fabriek waar zij door kinderen vervaardigd worden. Uw bedrijf heeft moeite het hoofd boven water te houden. Wat doet u?

- A. Ethisch -> deontologisch -> A: U stopt met inkopen bij deze fabriek. U wilt op geen enkele wijze verantwoordelijk zijn voor schendingen van de kinderrechten.
- B. Ethisch -> deontologisch -> B: U blijft zaken doen met deze fabrikant. Kinderarbeid is in Nederland dan wel verboden, maar in andere culturen is het een onderdeel van het leven.
- C. Ethisch -> utilistisch -> A: U stopt met inkopen bij deze fabriek. Ondanks dat er in andere culturen anders gekeken wordt naar kinderarbeid, vindt u het ontoelaatbaar. U zoekt zo snel mogelijk een andere leverancier en hoopt op een keurmerk. Mensen zijn dan eerder bereid meer te betalen.
- D. Ethisch -> utilistisch -> B: U blijft zaken doen met deze fabrikant. Als u stopt met de afname zijn deze kinderen nog verder van huis. Ze kunnen hun baan verliezen en hebben dan niets meer te eten. Ondanks dat ze nu niet naar school kunnen en geen vrije tijd hebben, ze hebben op zijn minst brood op de plank.
- E. Niet ethisch -> niet erkennen dilemma: U verwijst Amnesty door naar de overheid. U bent niet in staat de situatie in India te veranderen.
- F. Niet ethisch -> eigen belang: U verwijst Amnesty door naar de overheid. Uw grootste zorg is te overleven op een uiterst concurrerende markt.
- G. Niet ethisch -> angst (publieke) consequenties: U stopt met inkopen bij deze fabriek. Als de media hier lucht van krijgt, kunt u uw bedrijf meteen opdoeken.
- H. Niet ethisch -> wetten en regelgeving: U blijft zaken doen met deze fabrikant. Volgens de Nederlandse wetgeving bent u niet strafbaar.

Figuur 1. Voorbeeldilemma met overwegingen

De overige zeven hypothetische dilemma's hebben betrekking op: (1) het al dan niet inblikken van vleeswaren als ongevaarlijke schoonmaakresten in deze voedingswaar gevonden zijn; (2) het al dan niet ingaan op de vraag van een restauranteigenaar bij een uitzendbureau om geen donkere of dikke mensen, of mensen met een piercing of tatoeage te sturen voor de bediening; (3) het al dan niet aannemen van een sleutelfiguur in de onderneming van een concurrent die aanbiedt bedrijfsinformatie mee te nemen als hij aangenomen wordt; (4) het al dan niet ingaan, als tuincentrumketen, op een order voor kunstmest van een extremistische groepering als deze order de keten uit een financieel gat kan trekken. (Nota: kunstmest kan gebruikt worden om bommen mee te vervaardigen); (5) het al dan niet

publiceren, als hoofdredacteur van een blad, van een foto van een minister die een bordeel uitkomt; (6) het al dan niet aanspreken van een ondergeschikte na een melding van een nieuwe medewerker dat een collega vrijpostig taalgebruik heeft naar vrouwelijke collega's; (7) het al dan niet aannemen van een aanbieding van een privé computer voor de helft van het geld bij aankoop van tien bedrijfscomputers.

RESPONDENTEN EN PROCEDURES. In dit deel van de methode is een tweedeling gemaakt naar twee studies. De eerste studie heeft betrekking op de ontwikkeling en validatie van de integriteitstest. De tweede studie heeft betrekking op het gebruik van deze methode bij de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005*, een landelijk uitgereikte Nederlandse prijs voor dat bedrijf dat zich het meest aantoonbaar bezig houdt met het verworden tot een meer integere organisatie.

Studie 1: Constructie en validatie. Bij de ontwikkeling van de vragenlijst is een pretest gehouden onder twaalf deskundigen om te kunnen achterhalen of de hypothetische dilemma's representatief zijn voor dilemma's die zich in verschillende branches zouden kunnen voordoen. Op basis van deze pretest zijn vervolgens twee van de tien dilemma's afgevalen, omdat deze te moeilijk bleken voor medewerkers van lagere werkniveaus binnen organisaties. Verder is in deze pretest gekeken of de geformuleerde antwoordcategorieën de bedoelde overwegingen vertegenwoordigen en, of alle mogelijke antwoorden op het dilemma aanwezig zijn. De twaalf deskundigen bestonden uit twee filosofen, twee psychologen, twee bedrijfskundigen en zes communicatiedeskundigen, waarvan twee verbonden als docent aan de Universiteit Twente te Enschede en vier werkzaam bij Newcom Research & Consultancy, een communicatieonderzoek- en adviesbureau.

De vragenlijst bestaande uit acht dilemma's is vervolgens gevalideerd om te kunnen achterhalen welke overwegingen als integer en welke als niet-integer gezien worden in de maatschappij. Hierbij zijn de dilemma's aan de respondenten voorgelegd en is hen niet gevraagd wat zij zouden doen bij het oplossen hiervan, maar is hen gevraagd bij iedere overweging aan te geven of zij deze als integer beschouwen of niet. Voor deze validatie van de vragenlijst is gebruikt gemaakt van 66 studenten van de Universiteit Twente en 53 managers van

negen multinationals. De studenten zijn allen bekenden van de onderzoeker en zijn persoonlijk gevraagd de validatielijst in te vullen. Van de 66 studenten die aan het validatieonderzoek hebben deelgenomen, was 45 procent mannelijk en 53 procent vrouwelijk. Van deze studenten was 78 procent tussen de 15 en 30 jaar oud, 9 procent tussen de 31 en 45 jaar oud, en 11 procent tussen de 46 en 60 jaar oud. De multinationals van welke managers benaderd zijn, zijn allen instellers van de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005*. Aangezien van deze bedrijven bekend is dat ze belang hechten aan bedrijfsintegriteit, zijn zij benaderd om mee te werken aan de validatie. In totaal zijn elf multinationals als insteller betrokken bij de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005*. Allen hebben een uitnodiging gehad deel te nemen, waarvan er negen positief op dit verzoek hebben gereageerd. Hun is gevraagd de link naar de online vragenlijst aan zoveel mogelijk managers binnen de organisatie door te sturen. Aangezien de vragenlijst opengesteld was en managers deze anoniem in konden vullen, is niet te achterhalen hoeveel managers van iedere multinational hebben deelgenomen. Van de 53 managers die aan het validatieonderzoek hebben deelgenomen, was 79 procent mannelijk en 19 procent vrouwelijk. Van deze managers was 4 procent tussen de 15 en 30 jaar oud, 47 procent tussen de 31 en 45 jaar oud, 47 procent tussen de 46 en 60 jaar oud en 2 procent ouder dan 60.

Studie 2: *Bedrijfsintegriteit Stimulans*. De gevalideerde vragenlijst is vervolgens gebruikt bij het beoordelingstraject onder de genomineerde bedrijven voor de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005*. De jury van de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005* had vier bedrijven genomineerd. De vragenlijst bestaande uit de sociaal wenselijkheidstest en de dilemmatest is aan 100 medewerkers per genomineerd bedrijf voorgelegd. Deze uitgenodigde medewerkers zijn aselect gekozen op basis van de alfabetisch volgorde van hun voornaam. Zij hebben een persoonlijke e-mail ontvangen met daarin een hyperlink naar de online vragenlijst. In Tabel 1 wordt een weergave gegeven van het aantal respondenten per bedrijf dat de vragenlijsten heeft ingevuld. Daarnaast wordt ook de verdeling van deze respondenten naar geslacht en leeftijd weergegeven.

Tabel 1. Specificatie genomineerde bedrijven

		Bedrijf 1*	Bedrijf 2	Bedrijf 3	Bedrijf 4
Aantal resp.		75	61	48	40
Sekse	Man	41 (55%)	46 (75%)	34 (71%)	26 (65%)
	Vrouw	34 (45%)	15 (25%)	14 (29%)	14 (35%)
Leeftijd	15 - 30	23 (31%)	3 (5%)	2 (4%)	16 (40%)
	31 - 45	32 (43%)	43 (71%)	40 (83%)	23 (58%)
	46 - 60	20 (27%)	15 (25%)	6 (13%)	1 (3%)

* Bedrijf 1 = woningcorporatie, die buiten mededinging meedeed gezien het feit dat het geen profit organisatie is
 Bedrijf 2 = IT-bedrijf
 Bedrijf 3 = catering service
 Bedrijf 4 = provider van mobiele telefonie

RESULTATEN

De resultaten zijn op te delen naar een validatie- (studie 1) en een afnamedeel (studie 2). Voordat de methode is uitgezet onder de genomineerden van de landelijk in Nederland uitgereikte prijs, de *Bedrijfsintegriteit* Stimulans 2005, is de dilemmavragenlijst eerst gevalideerd. Dit om een verband te kunnen leggen tussen de (niet-) ethische overwegingen en de integriteit van het handelen dat daarmee samenhangt. Na deze validatieronde is de vragenlijst uitgezet onder de genomineerden en ook daarvan worden de resultaten in dit artikel besproken.

STUDIE 1: CONSTRUCTIE EN VALIDATIE. De beschrijvingen van ethisch gedrag en integer handelen zijn redelijk gelijk aan elkaar. Het goede doen is een omschrijving die voor beide begrippen geldt. Dit betekent echter niet dat beide begrippen synoniem zijn aan elkaar. Op basis van ethische overwegingen kunnen beslissingen genomen worden, die niet door iedereen als integer beschouwd worden. Verschillende personen en/ of

groepen beschouwen ander gedrag als integer. In het onderzoek beschreven in dit artikel is voor de verschillende ethische en niet-ethische overwegingen gemeten in hoeverre deze integer bevonden worden.

Om te kunnen bepalen welke antwoordcategorieën/ overwegingen nu wel en niet als integer beschouwd kunnen worden, is de vragenlijst gevalideerd door voorlegging aan 66 studenten van de Universiteit Twente en 53 managers van negen multinationals. In plaats van de respondenten te vragen wat zij zouden doen wanneer zij met een dergelijk dilemma te maken krijgen, is hen gevraagd of zij de afzonderlijke oplossingen (antwoordmogelijkheden) die gegeven zijn bij de dilemma's als integer handelen beschouwen of niet. Met 119 respondenten kon bij de beantwoording van acht dilemma's voor iedere overweging bijv. 'ethisch deontologische overweging kant A' 952 keer (119 respondenten * 8 dilemma's) aangegeven worden of handelen op basis van deze overweging als integer of niet integer kon worden beschouwd. In Tabel 2 op de volgende pagina zijn de resultaten van de validatie opgenomen.

In Tabel 2 geeft 'p' de kans aan dat een persoon de overweging integer vindt. Het betrouwbaarheidsinterval van de fractie geeft aan tussen welke waarden deze kans zou liggen als niet slechts deze steekproef, maar de gehele populatie zou hebben meegewerkt aan deze validatievragenlijst. Het betrouwbaarheidsinterval is berekend met een foutmarge van 5 procent. Dit houdt in dat met een zekerheid van 95 procent gesteld kan worden dat de p-waarde zich binnen deze interval bevindt, als de gehele populatie de vragenlijst zou hebben ingevuld. Wanneer de kans 0.50 zich in deze interval bevindt, is geen statistische afwijking gevonden van de hypothese dat de overweging door evenveel respondenten als integer en als niet-integer wordt beschouwd. Alleen voor de overweging 'ethisch utilistische overweging kant B' kon geen statistisch verschil gevonden worden (zie Tabel 2). Dit ligt waarschijnlijk aan het feit dat de overweging zelf wel integer bevonden wordt, maar dat de uitkomst die deze overweging heeft niet overeen komt met de sociale norm die er binnen deze cultuur bestaat.

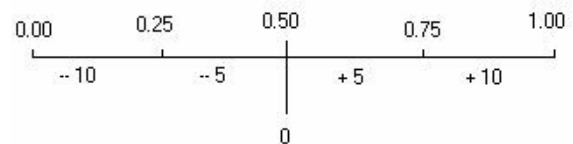
Tabel 2. Validatie van de dilemmavragenlijst

	Integer	Niet-integer	p	Betrouwbaarheidsinterval van de fractie
EDA	861	91	0.90	$0.84 < \pi < 0.96$
EDB	265	687	0.27	$0.24 < \pi < 0.30$
EUA	844	108	0.87	$0.82 < \pi < 0.92$
EUB	468	484	0.49	$0.46 < \pi < 0.52$
NEAC	546	406	0.57	$0.54 < \pi < 0.60$
NENED	259	693	0.27	$0.24 < \pi < 0.30$
NEW	303	649	0.32	$0.29 < \pi < 0.35$
NEEB	234	718	0.25	$0.22 < \pi < 0.28$

- * EDA = Ethisch deontologisch kant A (sociale kant)
 EDB = Ethisch deontologisch kant B (minder sociale kant)
 EUA = Ethisch utilistisch kant A (sociale kant)
 EUB = Ethisch utilistisch kant B (minder sociale kant)
 NEAC = Niet ethisch angst voor (publieke) consequenties
 NENED = Niet ethisch niet erkennen dilemma
 NEW = Niet ethisch op basis van wet
 NEEB = Niet ethisch eigen belang

Om een standaard te kunnen maken, waaraan bedrijven getoetst kunnen worden op hun integere handelen, zijn punten toegekend aan de verschillende overwegingen. Statistische verschillen kunnen van elkaar verschillen. Als bijvoorbeeld gekeken wordt naar de overwegingen EDA en NEAC dan blijken beide statistisch integer bevonden te worden. Zoals aan de aantallen in Tabel 2 echter te zien is, bestaat hierover bij EDA meer overeenstemming tussen de respondenten dan bij NEAC. Om dit verschil terug te kunnen laten komen in de beoordeling van mensen op hun overwegingen bij integer handelen, is een puntenverdeling gemaakt (zie Figuur 1). Bij een niet significant verschil ligt de kans (p) rond de 0.50, aangezien dit inhoudt dat 50 procent van de respondenten die overweging wel en 50 procent die overweging niet integer vindt. Oftewel respondenten konden het niet eens worden of betreffende overweging nu wel of niet integer was. Voor dat antwoord krijgt een genomineerde respondent dan ook 0 (integriteit)punten. Hoe meer de kans (p) naar de 1.00 ligt, des te duidelijker is het voor de respondenten, die mee hebben gewerkt aan de validatie, dat deze overweging integer is. Als het gehele betrouwbaarheidsinterval boven de 0.75 ligt, is besloten +10 punten aan deze overweging toe te

kennen. Dit is dus het geval bij overweging EDA. Overweging NEAC ligt met een betrouwbaarheidsinterval van $0.54 < \pi < 0.60$ tussen de 0.50- en 0.75-grens en krijgt zodoende +5 punten. Als de betrouwbaarheidsinterval van een overweging beneden de 0.50-grens ligt, duidt dit op een niet-integere overweging. De overweging krijgt dan minpunten toebedeeld. De overweging EDB ligt met het betrouwbaarheidsinterval $0.24 < \pi < 0.30$ onder de 0.50-grens. Hij ligt niet geheel onder de 0.25-grens en krijgt -5 punten. In Figuur 1 staat de puntenverdeling voor de betrouwbaarheidsintervallen weergegeven.

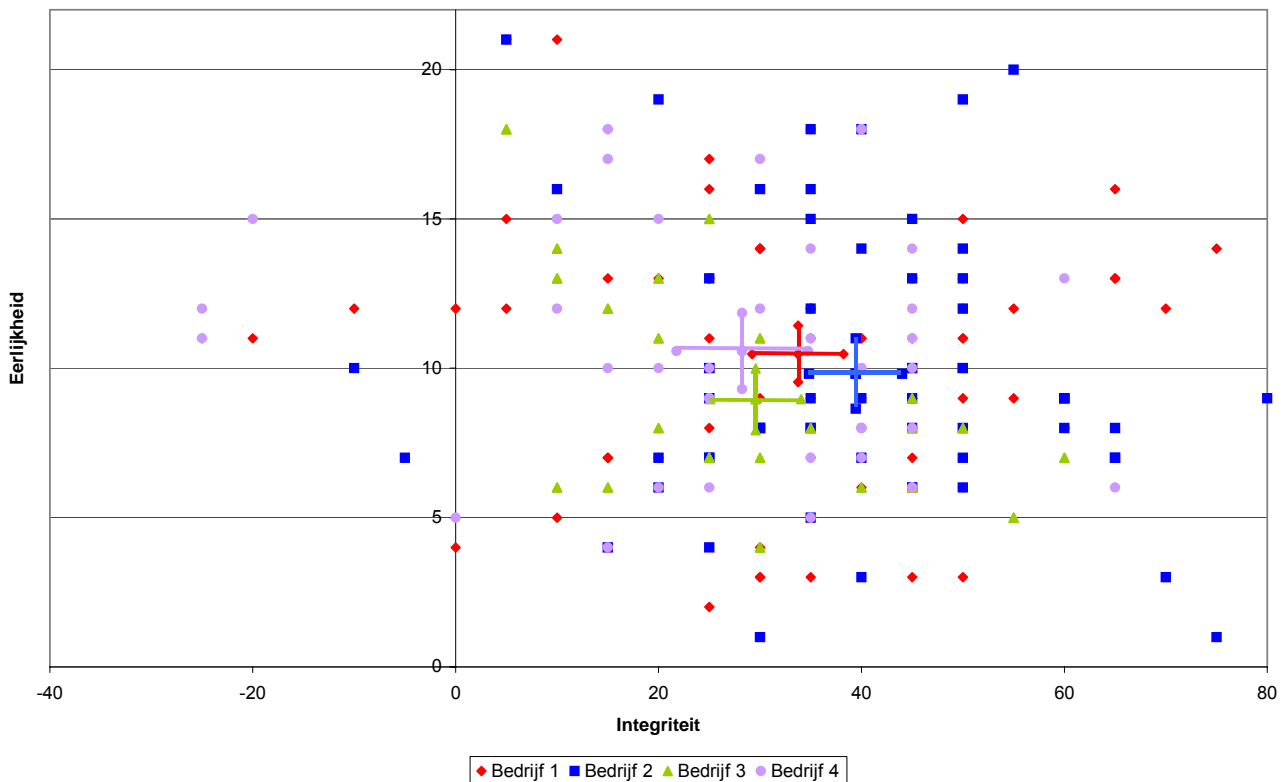


Figuur 1. Puntenverdeling voor betrouwbaarheidsintervallen van de fractie

In Tabel 3 staat de puntenverdeling voor de verschillende overwegingen weergegeven. Om het maximale aantal positieve (+10) of negatieve (-10) punten te krijgen, moet een betrouwbaarheidsinterval in haar geheel binnen de daarvoor gestelde grenzen vallen.

Tabel 3. Puntenverdeling voor overwegingen

	Betrouwbaarheidsinterval van de fractie	PUNTEN
EDA	$0.84 < \pi < 0.96$	+ 10
EDB	$0.24 < \pi < 0.30$	- 5
EUA	$0.82 < \pi < 0.92$	+ 10
EUB	$0.46 < \pi < 0.52$	0
NEAC	$0.54 < \pi < 0.60$	+ 5
NENED	$0.24 < \pi < 0.30$	- 5
NEW	$0.29 < \pi < 0.35$	- 5
NEEB	$0.22 < \pi < 0.28$	- 5



Figuur 2. Spreadingsdiagram genomineerde bedrijven

STUDIE 2: *BEDRIJFSINTEGRITEIT* STIMULANS.

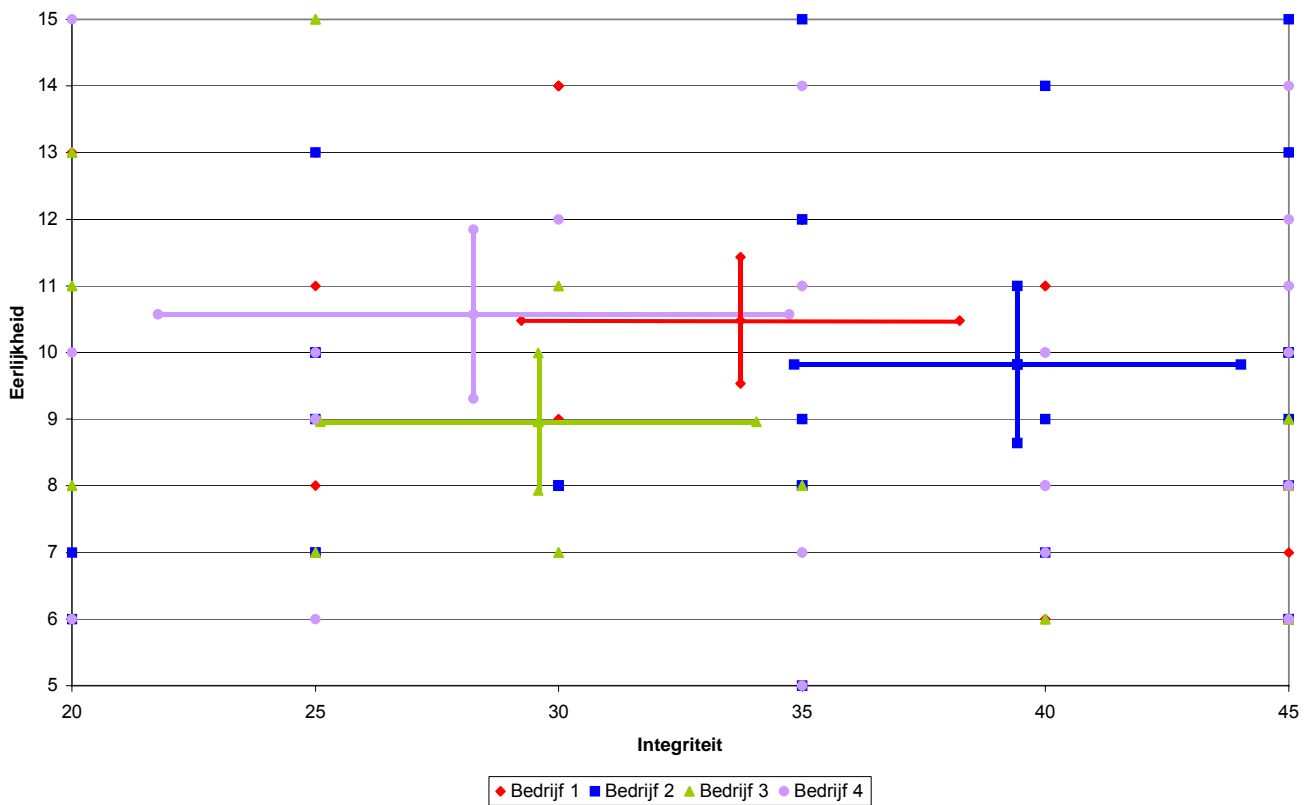
Om de resultaten van de verschillende genomineerde bedrijven te kunnen interpreteren en vergelijken is een spreadingsdiagram gemaakt. Voor de afzonderlijke respondenten van de bedrijven is het aantal behaalde integriteitpunten berekend (aantal punten behaald op de dilemmatest) en het aantal eerlijkheidspunten (aantal vragen dat naar waarheid

is ingevuld op de sociaal wenselijkheidstest). Op de dilemmatest konden per medewerker tussen de -40 en 80 punten gescoord worden en op de sociaal wenselijkheidstest konden tussen de 0 en 22 punten behaald worden. Vervolgens is per genomineerd bedrijf de gemiddelde score aan integriteitpunten en eerlijkheidspunten berekend. Over deze beide scores is een 95%-betrouwbaarheidsinterval berekend, om de variantie van de waarden te kunnen zien, wanneer de gehele populatie, waaruit nu de steekproef is getrokken, had meegewerkt aan het onderzoek. In Tabel 4 zijn deze waarden terug te vinden.

Tabel 4. Gemiddeld behaalde waarden genomineerden

	Gem. waardering integer handelen + 95% B.I.	Eerlijk antwoorden + 95% B.I.
Bedrijf 1	33.73 (29.23 - 38.23)	10.48 (9.53 - 11.43)
Bedrijf 2	39.43 (34.84 - 44.01)	9.82 (8.64 - 11.00)
Bedrijf 3	29.58 (25.10 - 34.06)	8.96 (7.93 - 9.99)
Bedrijf 4	28.25 (21.77 - 34.73)	10.58 (9.30 - 11.84)

De in Tabel 4 genoemde waarden zijn uitgezet in een spreadingsdiagram (zie Figuur 2) met op de horizontale as het aantal integriteitpunten en op de verticale as het aantal vragen dat eerlijk beantwoord is op de sociaal wenselijkheidstest. Om een duidelijker beeld te krijgen van deze resultaten is een deel van Figuur 2 uitvergroot. Dit is weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3. Spreadingsdiagram resultaten genomineerde bedrijven ingezoomd.

Om de resultaten van de vier genomineerde bedrijven met elkaar te kunnen vergelijken is een General Linear Model-univariate test uitgevoerd met het totaal aantal behaalde integriteitpunten als afhankelijke variabele, het bedrijf als fixed factor en het totaal aantal behaalde eerlijkheidspunten als covariant. Met deze toets worden de gemiddelden (de snijpunten van de kruisen) van de verschillende bedrijven met elkaar vergeleken. Het aantal eerlijkheidspunten geldt als correctie op het aantal behaalde integriteitpunten. Als de vier bedrijven met elkaar vergeleken worden, geeft deze test een $F(4, 219) = 4.124$ met een $p = 0.007$. Gemeten bij een α van 0.05 blijkt deze waarde statistisch afwijkend te zijn. Dit betekent dat er een verschil gevonden is in afstand van de gemiddelde kruisen van de genomineerden ten opzichte van elkaar. Om te kunnen achterhalen welke resultaten van welke bedrijven nu precies statistisch afwijken van elkaar is de General Linear Model-univariate test opnieuw uitgevoerd met nu steeds twee verschillende bedrijven als input. In Tabel 5 zijn de significanties van de vergelijking van de genomineerde bedrijven af te lezen.

Tabel 5. Significantie gemiddelde waarden tussen de genomineerde bedrijven

	Gem. waarden bedrijven	Sig.	Post Hoc Eta Squared
Bedrijf 1	(33.73, 10.48)	0.100	-
vs. Bedrijf 2	vs. (39.43, 9.82)		
Bedrijf 1	(33.73, 10.48)	0.091	-
vs. Bedrijf 3	vs. (29.58, 8.96)		
Bedrijf 1	(33.73, 10.48)	0.163	-
vs. Bedrijf 4	vs. (28.25, 10.58)		
Bedrijf 2	(39.43, 9.82)	0.001	0.102
vs. Bedrijf 3	vs. (29.58, 8.96)		
Bedrijf 2	(39.43, 9.82)	0.006	0.073
vs. Bedrijf 4	vs. (28.25, 10.58)		
Bedrijf 3	(29.58, 8.96)	0.724	-
vs. Bedrijf 4	vs. (28.25, 10.58)		

Uit de resultaten blijkt een statistisch verschil (gemeten met een $\alpha = 0.05$) tussen Bedrijf 2 en Bedrijf 3 en tussen Bedrijf 2 en 4. De in de laatste kolom genoemde Post Hoc Eta Squared waarde

geeft de effect-grootte van de verschillen aan. Waarden in deze kolom die liggen tussen 0.01 en 0.06 duiden op een klein effect. Waarden tussen 0.06 en 0.14 duiden op een gemiddeld effect en waarden die groter zijn dan 0.14 duiden op een groot effect (Cohen, 1977). Als gekeken wordt naar het statistische verschil tussen Bedrijf 2 en Bedrijf 3 dan wijst dit op een gemiddeld effect en ook als gekeken wordt naar het statistische verschil tussen Bedrijf 2 en Bedrijf 4 blijkt dit een gemiddeld effect te zijn.

CONCLUSIES EN DISCUSSIE

Het conclusie- en discussiedeel is op te delen naar de conclusies en discussie ten aanzien van de ontwikkelde methode en de conclusies en discussie ten aanzien van de resultaten van de methode uitgezet onder de genomineerden voor de *Bedrijfsintegriteit* Stimulans 2005.

STUDIE 1: CONSTRUCTIE EN VALIDATIE. Het doel van dit onderzoek was het construeren en valideren van een onderzoeksmethode die gebruikt kon worden voor het meten van bedrijfsintegriteit. De constructie en validatie van deze methode is voltooid. Een methode voor het meten van bedrijfsintegriteit, met een compleet andere invalshoek dan de bestaande integriteitstesten, is ontwikkeld.

Door het testen van de gedragsintentie in kritieke situaties en de overwegingen die aan het handelen bij dergelijke situaties ten grondslag liggen, kan een beeld geschetst worden van het integere handelen in een organisatie. De ontwikkelde methode biedt medewerkers de kans om te laten zien hoe integer zij zouden handelen bij bedrijfsdilemma's. Zowel integere als niet-integere oplossingen voor dilemma's worden aangedragen en de respondent is vrij om een oplossing te kiezen. De vrijheid en het vertrouwen dat de medewerkers in deze vragenlijst krijgen, bij het oplossen van de probleemsituaties, staat in schril contrast met de voorheen ontwikkelde integriteitstesten. De reeds bestaande testen zijn gebaseerd op wantrouwen in plaats van vertrouwen. In de testen wordt gezocht naar gedragingen in het heden en verleden die niet-integer zijn. Daarnaast richten de testen zich voornamelijk op het achterhalen van psychologische kenmerken van (aankomende) medewerkers, die (niet-) integer gedrag zouden kunnen voorspellen. Ook worden de medewerkers in vele organisaties

met wantrouwen benaderd. Factoren, die een rol kunnen spelen bij het vertonen van niet-integer gedrag, worden geëlimineerd, zoals verbinding met het internet op de bedrijfscomputers, om er zeker van te zijn dat deze geen ongewenst gedrag tot gevolg hebben. Er is geen vertrouwen dat de medewerkers naar eigen inschatting goed met dergelijke risicofactoren om kunnen gaan. Het gebruik van de reeds bestaande integriteitstesten en het verwijderen van risicofactoren in een organisatie zal ongetwijfeld minder niet-integer gedrag binnen organisaties tot gevolg hebben. Het niet vertonen van niet-integer gedrag houdt echter nog niet altijd in dat integer gehandeld wordt. Integriteitstesten die zich alleen daarop richten, schieten dan ook tekort.

Niet alle situaties zijn te ondervangen met regels, gedragscodes en met het inperken van risicofactoren. In vele situaties waarbij deze niet toereikend zijn, moet een medewerker terugvallen op eigen morele inschattingen. De morele opvattingen en waarden van personen en/ of groepen kunnen van elkaar verschillen. Ook kunnen individuen een verschillend beeld hebben over wat integer handelen inhoudt. Integriteitstesten die zich richten op persoonskenmerken en karakter gaan voorbij aan het gegeven dat niet iedereen hetzelfde gedrag als integer beschouwt. In de ontwikkelde methodiek zijn de kritieke situaties met hun bijbehorende antwoordcategorieën gevalideerd en kan van de keuze die medewerkers maken gezegd worden of deze algemeen als integer wordt beschouwd of niet.

Het ontwerp van de vragenlijst, waarbij niet de antwoorden zelf, maar de overwegingen achter deze antwoorden gevalideerd zijn, leent zich voor generalisatie naar andere dilemma's. Bij het gebruik van de methode hoeven niet altijd dezelfde dilemma's gebruikt te worden. Andere dilemma's, eventueel gespecificeerd op de eigen organisatie, kunnen aan de dilemmatest toegevoegd worden, of in plaats komen van andere dilemma's. Kanttekening hierbij is wel dat de antwoordcategorieën, die hierbij geformuleerd worden, representatief zijn voor de acht overwegingen zoals in de beschrijving van de methode geformuleerd. De sociaal wenselijkheidtest die onderdeel uitmaakt van de methode is minder eenvoudig opnieuw te gebruiken. Wanneer binnen een zelfde organisatie wederom de test wordt uitgezet, weten medewerkers al dat zij bij de sociaal wenselijkheidtest alles negatief ten opzichte van de eigen persoon dienen in te vullen, als zij helemaal

eerlijk willen zijn. Oplossing hiervoor zou kunnen zijn, dat bij het bespreken van de resultaten nadat voor de eerste keer gebruik is gemaakt van de methode, niet expliciet vermeld wordt dat het eerste deel sociaal wenselijke antwoorden probeert te ondervangen.

Een mogelijke beperking van de ontwikkelde methode zou kunnen zijn dat mensen zichzelf beoordelen en dat je nooit weet wat ze feitelijk zullen doen als ze een dergelijk dilemma voorgeschoteld krijgen. Dit is dus afgezien van het sociaal wenselijke antwoorden, want ook van mensen die 100% eerlijk antwoorden, kan nog niet met zekerheid gesteld worden dat ze bepaald gedrag in een bepaalde situatie ook inderdaad zullen gaan vertonen. Anders gezegd is de test gelimiteerd op cognitie; hoe mensen denken met betrekking tot dilemma's en niet wat zij precies zouden doen in een specifieke situatie. Het verband tussen morele beoordeling en morele acties is nog niet duidelijk. In een theoretisch onderzoek naar empirische literatuur aangaande morele gedachten en morele acties, heeft Blasi (1980) verschillende conclusies getrokken, waaronder de conclusie dat er een statistisch verband bestaat tussen morele redenering en morele actie. Bij het ontwerp van de methode is hier dan ook vanuit gegaan.

Verder kunnen we ten aanzien van de onderzoeksopzet opmerken dat een gesloten vragenlijst de antwoordmogelijkheid kan beperken, maar ook stimuleren. Aan de ene kant zouden ondanks een grondige pretest toch bepaalde antwoordmogelijkheden niet opgenomen kunnen zijn in de vragenlijst. Medewerkers zouden hierdoor niet dat antwoord kunnen geven wat ze eigenlijk verwachten te zullen doen in die kritieke situatie. Bij de onderzoeker zijn hier echter geen meldingen van binnengekomen. Aan de andere kant hebben de voorgeschotelde antwoordmogelijkheden medewerkers wellicht op ideeën gebracht. Zo zou het kunnen zijn dat medewerkers zelf niet aan een bepaalde oplossing gedacht hadden, maar na het lezen van de antwoorden deze oplossing wel hebben aangekruist als zijnde wat zij zouden doen bij het oplossen van dat dilemma.

Bij vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden wat een zwaardere rol heeft gespeeld bij het valideren van de vragenlijst voor respondenten; de overweging of de uitkomst. Er kan onderzocht worden of de uiteindelijke handeling ter oplossing van het probleem er voor heeft gezorgd dat de respondent dit antwoord als integer heeft

aangemerkt, of dat de overwegingen achter deze handelingen van invloed zijn op de keuze voor het wel of niet aanmerken van het antwoord als integer. Kort gezegd, is het de vraag of het om de oplossing zelf gaat of om de verantwoording van deze oplossing.

Verder zou voor vervolgonderzoek en als discussiepunt van dit onderzoek kunnen worden opgenomen dat er bij de ontwikkelde methode slechts gekeken is naar de uitkomst van integriteit en de meetbaarheid daarvan. Er is niet gekeken naar de determinatie van het denken. Met andere woorden, er is onderzocht hoe individuen bepaalde situaties beoordelen, aan de hand waarvan een beeld verkregen kon worden van de integere gedragsintentie van de medewerkers. Voor vervolgonderzoek is het interessant na te gaan welke factoren de integere gedragsintentie beïnvloeden. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan culturele invloeden, sociaal economische klasse, opleiding, genderverschillen en, of men werkzaam is in het bedrijfsleven of bij de overheid. In vervolgonderzoek zou hier de nadruk op gelegd kunnen worden en de beide onderzoeken kunnen samen een compleet integriteitmodel vormen.

STUDIE 2: *BEDRIJFSINTEGRITEIT* STIMULANS

Met de ontwikkelde methode blijkt onderscheid gemaakt te kunnen worden tussen bedrijven op bedrijfsinteger handelen. Om de jury van de *Bedrijfsintegriteit* Stimulans 2005 te ondersteunen, is de in dit onderzoek beschreven methode uitgezet onder de genomineerde bedrijven. Uit het onderzoek bleek dat de medewerkers van alle genomineerden integere overwegingen hebben bij het oplossen van de dilemma's. Zij het niet allemaal in dezelfde mate. De medewerkers van Bedrijf 2 scoren duidelijk meer integer op de dilemmatest dan de medewerkers van Bedrijf 3 en 4. Bedrijf 1 wordt hierbij buiten beschouwing gelaten, aangezien zij als non-profit organisatie geen kans maakte op de *Bedrijfsintegriteit* Stimulans 2005. Ondanks deze bevindingen heeft de jury toch beslist dat niet Bedrijf 2, maar Bedrijf 3 de stimulans in ontvangst mocht nemen. Hiervoor is een aantal redenen aan te dragen. In de eerste plaats stond de dilemmatest niet op zich, maar was het een onderdeel van de procedure bij de bepaling van de winnaar. Ingeleverde stukken, interviews met de algemeen directeur, financieel directeur en human relations directeur, bedrijfsbezoeken en presentaties completeerden de procedure. Uit de ingeleverde

stukken en de presentaties kon de jury opmaken dat Bedrijf 2 geen enkele richtlijnen en/ of codes ten aanzien van het gewenste gedrag in de organisatie ontwikkeld had. Bij alle handelingen verricht door de medewerkers in de organisatie, werd volledig vertrouwd op de eigen inschatting van het juiste handelen door de medewerkers. Tot nu toe bleek uit de dilemmatest, dat dit haar vruchten af wierp, maar bij groei van de organisatie of doorloop van medewerkers, zouden hier problemen mee kunnen ontstaan. Daarnaast kon dit bedrijf zonder deze richtlijnen erg moeilijk naar de omgeving een stimulans zijn. Er waren geen punten waarop zij een duidelijk voorbeeld konden zijn voor andere bedrijven. Ook speelde mee dat er in dit bedrijf aanzienlijk minder integriteitsrisico's waren dan in Bedrijf 3. Bedrijf 3 krijgt wel mee dat het beter zou zijn als ze iets meer vertrouwen zouden schenken aan hun eigen medewerkers, aangezien ze de regels en richtlijnen nu iets te ver doorvoeren.

Op de avond van de uitreiking van de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005* was de genomineerden gevraagd een bedrijfspresentatie te geven. Het aanwezige publiek mocht op basis van deze presentaties hun favoriete bedrijf voor de stimulans bepalen. De publieksprijs ondersteunde de uitkomsten van dit onderzoek door Bedrijf 2 als winnaar aan te wijzen.

Over het algemeen heeft de vragenlijst, uitgezet onder de genomineerden voor de *Bedrijfsintegriteit Stimulans 2005*, wel het belangrijkste doel gediend van deze stimulans. Doel was namelijk het onder de aandacht brengen van bedrijfsintegere handelen bij profit organisatie in Nederland en bij hun medewerkers. Door de stimulans op zich en de vragenlijst in het bijzonder is binnen de genomineerde bedrijven een duidelijker beeld ontstaan van de betekenis van bedrijfsintegriteit en implementatie daarvan.

REFERENTIES

- Abrams, D., & Brown, R. (1989). Self-consciousness and social identity: self-regulation as a group member. *Social Psychology Quarterly*, 52 (4), 311-318.
- Adkins, C.L., & Russell, C.J. (1994). Role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 603-623.
- Alliger, G.M., & Dwight, S.A. (2000). A meta-analytic investigation of the susceptibility of integrity tests to faking and coaching. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (1), 59-72.
- _____, Lilienfeld, S.O., & Mitchell, K.E. (1996). The susceptibility of overt and covert integrity tests to coaching and faking. *Psychological Science*, 7, 32-39.
- Allison, J.R. (1995). A process value analysis of decision make bias: the case of economic conflicts of interest. *American Business Law Journal*, 32, 481-540.
- Ball-Rokeach, S.J., & Loges, W.E. (1994). Choosing equality: the correspondence between attitude about race and the value of equality. *Journal of Social Issues*, 50, 9-18.
- Barron, J. (1997). Biases in the quantitative measurement of values for public decisions. *Psychological Bulletin*, 122, 72-88.
- _____, Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 1-16.
- Beauchamp, T.L., & J.F. Childress (1989, derde editie). *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford University Press: New York/ Oxford.
- Becker, T.E. (1998). Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23 (1), 154-161.
- Bennis, W.G., & Thomas, R.J. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*, 80, 39-45.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: a critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 88, 1-45.
- Blau, J.R., & Stearn, E. (2002). Adolescent integrity: race and ethnic differences. *Critical Sociology*, 28 (1/2), 145-167.
- Brandt, R. (1979). *A theory of the Good and the Right*. Oxford University Press, London.

- Camara, W.J., & Schneider, D.L. (1994). Integrity tests: facts and unresolved issues. *American Psychologist*, 49 (2), 112-119.
- _____ (1995). Questions of construct breadth and openness of research in integrity testing. *American Psychologist*, 50, 459-460.
- Carter, S. (1996). *Integrity*. Harper Perennial, New York.
- Chen, C.C., Chen, X.P., & Meindl, J.R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23 (2), 285-304.
- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Revised edition. Academic Press, New York.
- Confucius (551-479 v. Chr.). Retrieved May 16, 2005 from <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/c/confucius102035.html>
- Coyne, I., & Bartram, D. (2002). Assessing the effectiveness of integrity tests: a review. *International Journal of Testing*, 2 (1), 15-34.
- Cunningham, M.R., Wong, D.T., & Barbee, A.P. (1994). Self-presentation dynamics on overt integrity tests: experimental studies of the Reid Report. *Journal of Applied Psychology*, 79, 643-658.
- Denison, D.R. (1998). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- _____, Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Donaldson, T., & Dunfee, T.W. (1999). *Ties that Bind*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dunning, D., & Hayes, A.F. (1996). Evidence for ego-centric comparison in social judgement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 213-229.
- England, G.W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of management*, 10, 53-68.
- Erikson, E. (1950). *Childhood and Society*. W.W. Norton, New York.
- Feather, T.N. (1995). Values, valences, and choices: the influence of values on the perceived attractiveness of choice alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.
- Fly, B.J., Bark, W.P. van, Weinman, L., Strohm Kitchener, K., & Lang, P.R. (1997). Ethical transgressions of psychology graduate students: critical incidents with implications for training. *Professional Psychology: Research and Practice*, 28 (5), 492-495.
- Flynn, S. (2004). *Winning with integrity: the business case for corporate social responsibility*. Unpublished manuscript.
- Fombrun, C., & Foss, C. (2004). Business ethics: corporate responses to scandal. *Corporate Reputation Review*, 7 (3), 284-288.
- Gardner, W.L. (2003). Perceptions of leader charisma, effectiveness, and integrity. *Management Communication Quarterly*, 16 (4), 502-527.
- Goulston, M. (2001). *The integrity based business*. Unpublished manuscript.
- Griseri, P. (1998). *Managing values: Ethical change in organisations*, McMillian Press Ltd.
- Hare, R. (1981). *Moral Thinking*. Oxford University Press, London.
- Hendrickson, C.L., & Harrison, W. (1998). Consistency vs. flexibility: the impact of employee voice in rule-based and discretionary decision procedures. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11 (4), 279-295.

- Henry, W.A. (1976). Cultural values do correlate with consumer behavior. *Journal of Marketing Research*, 13, 121-127.
- Hoekstra, A. (2001). Ethische complexiteit: integriteit tussen wens en werkelijkheid. *Bestuurswetenschappen*, 55 (5), 349-367.
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks London New Delhi, Sage Publications, Inc.
- Hogan, J., & Brinkmeyer, K. (1997). Bridging the gap between overt and personality-based integrity tests. *Personnel Psychology*, 50, 587-599.
- Hogg, M.A., Terry, D.J., & White, K.M. (1995). A tale of two theories: a critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58 (4), 255-269.
- Inglehart, R. (1985). New perspectives on value change: responses to Lafferty and Knutsen, Savage, Boeltken and Jagodzinski. *Comparative Political Studies*, 17 (4), 485-532.
- Inglehart, R., Basanez, M., & Moreno, A. (1998). *Human Value and Beliefs: A cross-cultural source book, political, religious, seksual, and economic norms in 43 societies: Findings from the 1990-1993 World Values Society*. The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Jaakson, K., Reino, A., & Vadi, M. (2004). *Organisational Values in the Framework of Critical Incidents: What accounts for value-based solutions?* (Order No. 509). Tartu University Press.
- Janssen, V. (2003). *Ethiek binnen de inkoop, meer dan alleen een gedragscode. Unpublished doctoral dissertation*. University of Tilburg, Tilburg, The Netherlands.
- Jeurissen, R., & Musschenga, B. (2002). *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. Koninklijke van Gorcum, Assen, the Netherlands.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kamakura, W.A., & Mazzon, J.A. (1991). Value segmentation: a model for the measurement of values and value systems. *Journal of Consumer Research*, 18, 208-218.
- Kaptein, S.P., Klamer, H.K., & Linden, J.C.J. ter (2000). *De integere organisatie; het nut van een bedrijfscode*. Vereniging NCW, KPMG Ethics & Integrity Consulting, & Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Levy, P. (2000). *Art and critical incidents in organisations*. Unpublished manuscript.
- Lasson, E.D., & Bass, A.R. (1997). Integrity testing and deviance: construct validity issues and the role of situational factors. *Journal of Business and Psychology*, 12 (2), 121-146.
- Lilienfeld, S.O., Alliger, G., & Mitchell, K. (1995). Why integrity testing remains controversial. *American Psychologist*, 50, 457-458.
- Lowe, K.B., Cordery J., & Morrison, D. (2004). *A model for the attribution of leader integrity: peeking inside the black box of authentic leadership*. Unpublished manuscript.
- Loe, T.W., Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25, 185-204.
- Malloy, D.C., & Agarwal, J. (2003). Factors influencing ethical climate in a non-profit organisation: an empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector marketing*, 8 (3), 224-250.
- Markkula, A.C.M. (2001). Ethics and company folklore: an interview with A.C. "Mike" Markkula Jr. *Issues in Ethics*, 12 (1).
-

- Maru, M. (2004). *Honesty Testing: A review of recent literature*. Unpublished manuscript.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Michalos, A.C. (1995). *A Pragmatic Approach to Business Ethics*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miller, P., & Hui-Chun Yu (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australian Journal of Business & Social Inquiry*, 1 (3), 138-153.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Handboek integriteitsonderzoek; Deel 1 Integriteit*. Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst. Van Langen Drukwerk B.V., Rijswijk.
- Morrison, A. (2001). Integrity and global leadership. *Journal of Business Ethics*, 31, 65-76.
- Mumford, M.D., Helton, W.B., Decker, B.P., Connelly, M.S., & Doorn, J.R. van (2002). Values and beliefs related to ethical decisions. *Teaching Business Ethics*, 7, 139-170.
- Munson, J.M., & Posner, B.Z. (1980). Concurrent validation of two value inventories in predicting job classification and success for organizational personnel," *Journal of Applied Psychology*, 65 (5), 536-542.
- Nijs, W. (1994). *Grondslagen van de inkoop, een eigentijdse benadering*. Vierde herziende druk. Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Ones, D.S., Visweswaran, C., & Schmidt, F.L. (1995). Integrity tests: overlooked facts, resolved issues and remaining questions. *American Psychologist*, 50, 456-460.
- _____ (2003). Personality and absenteeism: a meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17, 19-38.
- Olsthoorn, A.C.J.M. (1997). *Cultuur en Communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Paine, L. (1997). *Leadership, Ethics, and Organizational Integrity*. Irwin, Chicago.
- Pater, A., & Gils, A. van (2003). Stimulating ethical decision-making in a business context: effects of ethical and professional codes. *European Management Journal*, 21 (6), 762-772.
- Parry, K.W., & Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Petrick, J.A., & Quinn, J.F. (1997), *Management Ethics: Integrity at work*. Sage: Sage series on Business Ethics, Thousand Oaks, 399 pages.
- _____ (2000). The integrity capacity construct and moral progress in business. *Journal of Business Ethics*, 23, 3-18.
- Probst, T.M., Carnevale, P.J. & Triandis, H.C. (1999). Cultural values in intergroup and single group social dilemmas, in Pitts, R.E. & Woodside, A.G. (eds.). *Personal Values and Consumer Psychology*, Lexington Books, Lexington, MA, 111-135.
- Rieke, M.L., & Guastello, S.J. (1995). Unresolved issues in honesty and integrity testing. *American Psychologist*, 50, 458-459.
- Ryan, A.M., Schmit, M.J., Daum, D.L., Brutus, S., McCormick, S.A., & Brodke, M.H. (1997). Workplace integrity: differences in perceptions of behaviors and situational factors. *Journal of Business and Psychology*, 12 (1), 67-83.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press, New York.
- _____ & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American value priorities, 1968-1981. *American Psychologist*, 44, 775-784.
- Sackett, P.R., Burris, L.R., & Callahan, C. (1989). Integrity testing for personnel selection: an update. *Personnel Psychology*, 42, 491-529.

- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology, 82* (1), 30-43.
- Salgado, J.F., Moscoso, S., & Lado, M. (2003). Test-retest reliability of ratings of job performance dimensions in managers. *International Journal of Selection and Assessment, 11* (1), 98-101.
- Sanderman, R., Arrindel, W.A., Ranchor, A.V., Eysenck, H.J., Eysenk, S.B.G. (1995). *Het meten van persoonlijkheidskenmerken met de Eysenck personality questionnaire (EPQ): een handleiding (EPQ-NL)*. Noordelijk Centrum voor Gezondheidsvraagstukken (NCGv), Rijksuniversiteit Groningen.
- Schumann, P.L. (2004). *Selection methods*. Unpublished manuscript.
- Schweitzer, M.E., Ordonez, L., Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal, 47* (3), 423-432.
- Shah, J & Higgins, E.T. (1997). Expectancy x value effects: regulatory focus as a determinant of magnitude and direction, *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 447-458.
- Simons, T.L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management, 12* (2), 89-104.
- _____ (2002). The high cost of lost trust: when employees doubt manager's integrity, the problem can show up on the bottom line. *Harvard Business review, 80*, 18-20.
- Solomon, R.C. (1999). *A Better Way to Think About Business: How values become virtues*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- _____ (1999). *A Better Way to Think About Business: How personal integrity leads to corporate success*. Oxford University Press, New York.
- Srnka, K.J. (2004). Cultures's role in marketers' ethical decision making: an integrated theoretical framework. *Academy of Marketing Science Review, 01*, 1-32.
- Stets, J.E., & Burke, P.J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly, 63* (3), 224-237.
- Tetlock, P.E. (1998). Close call counterfactuals and belief-system defenses: I was mot almost wrong, I was almost right. *Journal of Personalitiy and Social Psychology, 75*, 639-652.
- Universiteit Nyenrode, the Netherlands business school. *Organisational Ethics Assessment Tool*. Unpublished manuscript.
- Van Veen, K., Theunissen, M., Slegers, P., Bergen, T., Klaassen, C., & Hermans, C. (2003). Relations between teachers' professional and religious orientations and their behavior during morally critical incidents. *Educational Research and Evaluation, 9* (1), 51-74.
- Vinkers, J. (2003). *Integriteit op de werkplek: Een onderzoek naar omgangsvormen op het werk*. CNV-vakcentrale. Unpublished manuscript.
- Vinson, D.E. and Munson, J.M. 1976. Personal values: an approach to market segmentation, in *Marketing: 1877-1976 and Beyond*, K.L. Bernhardt (ed.), Chicago: *American Marketing Association*, 313-317.
- Waddock, S. (2003). *Mindfulness and Integrity: The on-going challenge of leadership development*. Unpublished manuscript.
- Walle, B. van de (2004). *Learning from Critical Incidents*. Unpublished manuscript.
- Wanek, J.E. (2003). Towards an understanding of integrity test similarities and differences: an item-level analysis of seven tests. *Personnel Psychology, 56*, 873-894.
- Weber, J. (1995). Influences upon organizational ethical subclimates: a multi-departmental analysis of a single firm. *Organizational Science, 6* (5), 509-523.

- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Managerial Review*, 23 (3), 513-530.
- Wikipedia, de vrije encyclopedie. *Ethiek*. Retrieved at 06 June, 2005 from <http://nl.wikipedia.org/wiki/Ethiek>
- William, R.M. (1968). Values. *International Encyclopedia for Social Sciences*. David Sills (ed.), New York Mc Millan, 203-207.
- Williams, P.L. & Webb, C. (1994). Clinical supervision skills: a Delphi and critical incident technique study. *Medical Teacher*, 16 (2/3), 139-157.
- Willigenburg, T. van (2000). Moral compromises, moral integrity and the indeterminacy of value rankings. *Ethical Theory and Moral Practice*, 3, 385-404.
- Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership: a recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46, 31-44.
- Yukl, G. & Van Fleet, D.D (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 147-97.
-