

Ethisch leiderschap ondersteunt integriteit als kernwaarde

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van ethisch leiderschap op het integriteitsbewustzijn en de naleving van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland

Harmke Stevens
S22129386
April 2022

Ethisch leiderschap ondersteunt integriteit als kernwaarde

Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van ethisch leiderschap op het integriteitsbewustzijn en de naleving van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland

Auteur	Harmke Stevens
Studentnummer	S22129386
Opleiding	Master of Public Management, Universiteit Twente, Drienerlolaan 5, Enschede
Onderzoek uitgevoerd bij	Rechtbank Gelderland, Walburgstraat 2-4, Arnhem
Eerste begeleider	Prof. dr. Z. van der Wal
Tweede begeleider	Dr. V. Junjan

Hattem, 30 april 2022

Samenvatting

Een onkreukbare overheid is van cruciaal belang voor het behoud van haar geloofwaardigheid voor de burger, één van de pijlers van de democratische rechtsstaat. Integriteitsschendingen bij organisaties binnen de publieke sector trekken met enige regelmaat de aandacht en dan niet in positieve zin.

De rechtspraak heeft als derde staatsmacht een bijzondere positie binnen de rechtsstaat. Een van de kernwaarden voor de rechtspraak is integriteit. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat managers een belangrijke rol hebben bij het bevorderen van integriteit in organisaties. Ethisch leiderschap is een leiderschapsstijl die daarbij helpt. In dit onderzoek wordt de invloed van ethisch leiderschap op het integere gedrag van medewerkers onderzocht. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de rechtbank Gelderland.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

“Wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en het integriteitsbewustzijn en de perceptie van de effectiviteit van het integriteitsbeleid?”

Er zijn 15 respondenten geïnterviewd over de inhoud en betekenis van ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn, integriteitsbeleid en de onderlinge samenhang daartussen.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat ethisch leiderschap een positieve invloed heeft op het integriteitsbewustzijn en het integer handelen van de medewerkers. De leidinggevendenden zijn zich bewust van de verantwoordelijkheden die horen bij ethisch leiderschap, alhoewel er verschillen zijn in de benaderingen en opvattingen van ethisch leiderschap en de perceptie daarvan. Medewerkers nemen ethisch leiderschap waar en zijn daarover positiever dan de leidinggevendenden zelf.

De aard en de maatschappelijke opdracht van de rechtspraak blijkt eveneens een belangrijke basis te zijn voor het integriteitsbewustzijn van medewerkers. Zij zijn zich bewust van het belang van integriteit voor de rechtspraak en stemmen hun handelen en gedrag als medewerkers van de rechtspraak daar op af.

De leidinggevendenden hebben een positieve invloed op de naleving van het integriteitsbeleid als zij hun handelen in lijn laten zijn met de bepalingen uit dat beleid. Er zijn verschillen in opvattingen over de bekendheid en/of werking van het integriteitsbeleid. Het optreden van de leidinggevende lijkt zich voornamelijk te richten op incidentele integriteitskwetsies. De beoordeling daarvan wordt door hen wel getoetst aan de bestaande regelgeving. Het feit dat het integriteitsbeleid bij het merendeel van de respondenten nog niet als zodanig bekend is, betekent dat het beleid niet verankerd is in de organisatie, ook al zijn de respondenten zich wel bewust van de belangrijke losse regelingen die ook gedragsregels bevatten.

De waarneming van de respondenten over de effectiviteit van het integriteitsbeleid in relatie tot ethisch leiderschap laat een divers beeld zien. Het handelen van leidinggevendenden in woord en daad wordt als stimulerend ervaren voor de naleving van het integriteitsbeleid. Tegelijkertijd wordt de rol van de leidinggevende bij de naleving van het beleid als beperkt ervaren. Dat heeft een relatie met het gegeven dat gericht aandacht besteden aan integriteit en het integriteitsbeleid voor leidinggevendenden nog geen gemeengoed is.

Sleutelbegrippen: ethisch leiderschap, integriteit, integriteitsbewustzijn, integriteitsbeleid en nalevingsstrategieën

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	4
VOORWOORD	7
1 ETHISCH LEIDERSCHAP EN INTEGRITEIT	8
1.1 AANLEIDING	8
1.2 INTEGRITEIT EN DE ROL VAN LEIDERSCHAP IN DE PUBLIEKE SECTOR	8
1.3 DE RECHTSPRAAK EN INTEGRITEIT	9
1.3.1 RECHTBANK GELDERLAND ALS ORGANISATIE	9
1.3.2 RECHTBANK GELDERLAND EN INTEGRITEIT	10
1.4 PROBLEEMSTELLING	10
1.5 KENNISDOEL	10
1.6 VRAAGSTELLING	10
1.7 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	11
1.8 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	11
1.9 LEESWIJZER.....	11
2 THEORETISCH KADER	13
2.1 INTEGRITEIT IN ORGANISATIES	13
2.2 LEIDERSCHAP	13
2.2.1 MORELE PERSOON EN MORELE MANAGER.....	13
Morele persoon	14
Morele manager.....	14
2.3 ETHISCH LEIDERSCHAP	15
2.3.1 VERWACHTINGEN EN PERCEPTIES VAN ETHISCH LEIDERSCHAP DOOR MEDEWERKERS	16
2.3.2 ETHISCH NEUTRAAL OF AMOREEL LEIDERSCHAP	16
2.4 MOREEL BEWUSTZIJN	16
2.4.1 RELATIE ETHISCH LEIDERSCHAP OP HET MORELE BEWUSTZIJN	17
2.5 INTEGRITEITSBELEID IN PUBLIEKE ORGANISATIES.....	18
2.5.1 ONTWIKKELINGEN INTEGRITEITSBELEID BIJ DE PUBLIEKE SECTOR EN BIJ DE RECHTSPRAAK	18
2.5.2 NALEVINGSSTRATEGIEËN INTEGRITEITSBELEID	19
2.5.3 MORELE DILEMMA'S	20
2.5.4 ETHISCH LEIDERSCHAP EN INTEGRITEITSBELEID	20
2.6 CONCEPTUEEL MODEL	21
2.7 HYPOTHESES.....	22
3 METHODOLOGIE	23
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	23
3.2 METHODE VAN ONDERZOEK.....	23

3.3	METHODE VAN DATAVERZAMELING	23
3.3.1	LITERATUURSTUDIE	23
3.3.2	INHOUDSANALYSE.....	23
3.3.3	SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS.....	24
	<i>Keuze respondenten</i>	<i>24</i>
	<i>Kwalitatieve operationalisatie theoretisch kader.....</i>	<i>25</i>
3.4	METHODE VAN DATA-ANALYSE	26
3.4.1	DATAVERZAMELING	26
3.4.2	ORDENEN	27
3.4.3	ANALYSEREN.....	27
3.5	BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	29
3.5.1	ONDERZOEKER	29
3.5.2	ETHISCHE RICHTLIJNEN	29
4	ETHISCH LEIDERSCHAP EN INTEGRITEITSKLIJMAAT BIJ DE RECHTBANK GELDERLAND – EEN KWALITATIEVE SFEERIMPRESSIE	31
4.1	INTEGRITEIT	31
4.2	ETHISCH LEIDERSCHAP	31
	<i>Gedragingen van een ethisch leider</i>	<i>31</i>
	<i>Cijfer voor ethisch leiderschap.....</i>	<i>33</i>
	<i>Verandering in leiderschapstijl bij een dringende ethisch kwestie</i>	<i>34</i>
	<i>Invloed leidinggeevenden op integer gedrag van medewerkers</i>	<i>34</i>
4.3	MOREEL BEWUSTZIJN	35
	<i>Morele dilemma's.....</i>	<i>36</i>
	<i>Wensen bij de bespreking van morele dilemma's</i>	<i>37</i>
4.4	INTEGRITEITSBELEID	37
	<i>Integriteitsbeleid in relatie tot het voorkomen van integriteitsschendingen</i>	<i>37</i>
	<i>Eigen verantwoordelijkheid voor inrichting en uitvoering integriteitsbeleid.....</i>	<i>37</i>
	<i>Nalevingsstrategieën integriteitsbeleid.....</i>	<i>38</i>
	<i>Invloed leidinggeevenden op naleving van integriteitsbeleid</i>	<i>38</i>
	<i>Levend houden van integriteitsbeleid door leidinggeevenden</i>	<i>39</i>
4.5	ANALYSE BESTAAND MATERIAAL	39
5	DISCUSSIE EN CONCLUSIES	41
5.1	CONCLUSIES: BEANTWOORDING HOOFD- EN DEELVRAGEN	41
5.1.1	DEELVRAAG 1	41
	<i>Elementen en gedragingen.....</i>	<i>41</i>
	<i>Uitwerking in organisaties.....</i>	<i>41</i>
5.1.2	DEELVRAAG 2	42
5.1.3	DEELVRAAG 3	43
5.1.4	BEANTWOORDING HOOFDVRAAG.....	44
5.2	DISCUSSIE HYPOTHESES IN RELATIE TOT OBSERVATIES INTERVIEWS	44
5.2.1	HYPOTHESE 1: ETHISCH LEIDERSCHAP HEEFT EEN POSITIEVE UITWERKING OP HET MORELE BEWUSTZIJN VAN MEDEWERKERS.....	44
	<i>Ethisch leiderschap.....</i>	<i>44</i>
	<i>Moreel bewustzijn</i>	<i>45</i>

5.2.2	HYPOTHESE 2: ETHISCH LEIDERSCHAP HEEFT EEN POSITIEVE UITWERKING OP DE NALEVING VAN INTEGRITEITSBELEID	46
5.2.3	HYPOTHESE 3: CONGRUENTIE TUSSEN ETHISCH LEIDERSCHAP (VOORBEELDGEDRAG EN EXPLICIETE COMMUNICATIE) EN HET GELDENDE INTEGRITEITSBELEID BEVORDERT DE NALEVING VAN HET INTEGRITEITSBELEID.	46
5.3	BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	47
5.4	PRAKTISCHE IMPLICATIES EN AANBEVELINGEN	47
5.4.1	PRAKTISCHE IMPLICATIES.....	47
5.4.2	AANBEVELINGEN	48
	LITERATUURLIJST	50
BIJLAGE 1A	TOELICHTING OP HET ONDERZOEK.....	54
BIJLAGE 1B	INFORMED CONSENTFORMULIER	55
BIJLAGE 2	VRAGENLIJST	58
BIJLAGE 3	UITWERKING DATA INTERVIEWS	62

Voorwoord

Het afgelopen halfjaar was ik thuis vooral te vinden achter een laptop met daaromheen een aantal boeken en veel koppen thee: werken aan mijn masterthesis. Er waren dagen waarin ik in een ‘flow’ zat en na een dag werken ook daadwerkelijk tekst aan het concept had toegevoegd. Er waren ook veel dagen van zwoegen en worstelen (frustratie en een bedroevend lage productie).

Toch is dan nu het moment gekomen dat ik mijn thesis heb afgerond en daarmee ook de opleiding Master of Public Management afsluit. In 2018 startte ik met deze opleiding en heb in die jaren vaak nagedacht over een onderwerp voor mijn scriptie, lang zonder een concreet resultaat.

In 2019 las ik een interview in Trouw waarbij ik voor het eerst hoorde van de term ‘ethisch leiderschap’. Vanuit interesse in het onderwerp las ik het artikel en kennelijk heb ik onbewust de inhoud van dat artikel opgeslagen ergens in een ‘laatje’ in mijn hoofd. Het laatje ging open toen ik in het voorjaar van 2021 startte bij de rechtbank Gelderland en daar een leidinggevendebijeenkomst bijwoonde over integriteit en de rol van de leidinggevende daarbij. Ineens was ik terug bij het krantenartikel uit 2019 en begon het idee voor dit onderzoek vaste vorm te krijgen, met uiteindelijk dit document als eindresultaat.

Ethisch leiderschap en integriteit kunnen worden ervaren als spannende onderwerpen. Ik heb daarvan niets gemerkt in de medewerking die ik van de rechtbank Gelderland kreeg voor dit onderzoek en de interviews die ik heb gehouden. Ik dank Margreet Blaisse en Rémy van Leest voor hun toestemming om dit onderzoek uit te mogen voeren. Ik bedank alle respondenten die met mij hebben gesproken over integriteit, morele dilemma’s in hun werk en de rol van de leidinggevende daarbij. Ik heb de gesprekken als open en eerlijk ervaren en ik had me geen betere kennismaking met de organisatie kunnen wensen.

Bij de start van mijn opleiding werkte ik nog bij de Justitiële Informatiedienst. Ik bedank mijn toenmalige leidinggevendenden voor het meedenken over een studie en het uiteindelijk geven van toestemming voor het volgen van deze opleiding. Zonder jullie inzet en medewerking had ik dit voorwoord niet geschreven en dit onderzoek niet uit kunnen voeren.

Zeger van der Wal bedank ik voor zijn begeleiding deze periode. Eenmaal duidelijk wat het onderwerp voor deze thesis zou worden, was het voor mij ook duidelijk dat ik graag onder zijn begeleiding dit onderzoek zou verrichten. Ik kreeg daarmee een deskundige, concrete en praktische begeleider. In de digitale gesprekken was Zeger altijd positief en stimuleerde hij mij om vol goede moed verder te gaan. Ook append kon ik bij hem terecht. Ik heb het zeer gewaardeerd.

Dankzij Veronica Junjan is het contact met Zeger gelegd en is hij mijn eerste begeleider geworden. Daarnaast heeft Veronica als tweede lezer mij van feedback voorzien (passend op 1 A4-tje, maar toch nog wel een weekend werk). De feedback heeft mijn thesis verbeterd; ik bedank haar daarvoor hartelijk.

Tot slot mijn lieve gezin: Edwin, Karsten, Maurits en Suzanne. Dank voor jullie begrip en opbeurende feedback (“mam, hoeveel uren heb je nu al aan die thesis besteed? Nog meer tijd daar wordt ‘ie echt niet beter van”). De laptop gaat voorlopig dicht en met de zomervakantie in aantocht breekt er een fijne tijd aan met ruimte voor gezamenlijke activiteiten.

Ik wens u allen veel plezier bij het lezen van deze thesis.

Hattem, 30 april 2022
Harmke Stevens

1 Ethisch leiderschap en integriteit

1.1 Aanleiding

‘De hele publieke sector heeft grote behoefte aan ethisch leiderschap’, zo luidde de titel van een interview met Kitty Nooy in dagblad Trouw op 12 september 2019. In het interview staat zij stil bij de rol van de morele manager, het belang van ethisch leiderschap en het organiseren van tegenspraak in organisaties.

De laatste werkgever van Kitty Nooy, het Openbaar Ministerie, is de afgelopen jaren veelvuldig in het nieuws geweest wegens integriteitsschendingen. In 2018 besloot het College van Procureurs-Generaal¹ een commissie in te stellen die onderzoek moest doen naar de mogelijke relatie tussen twee hoofdofficieren van justitie en de vraag of die relatie van invloed is geweest op de benoeming van een van beiden tot hoofdofficier. Ook andere prominente publieke organisaties hebben te maken met kwesties rondom integriteit, sociale veiligheid en tegenspraak. Zo heeft recent een Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag² een groot aantal (top)ambtenaren van de Belastingdienst ondervraagd over hun rol en bemoeienis inzake het fraudebeleid en de ‘alles-of-niets’ benadering.

1.2 Integriteit en de rol van leiderschap in de publieke sector

Een in Nederland veel gebruikte definitie van integriteit is: *“handelen overeenkomstig de (daarvoor) geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels”*, (Huberts, 2003). Integriteit is cruciaal voor het functioneren van de overheid. De geloofwaardigheid en betrouwbaarheid en het vertrouwen van de burger in de overheid vinden hun basis in een integere overheid: *“een onkreukbare overheid is een essentiële waarde van onze democratische rechtsstaat”* (Van den Heuvel, Huberts, Van der Wal, & Steenbergen, 2010).

Er is veel onderzoek gedaan naar waar het om gaat bij integriteit. Om dit te verduidelijken zijn er in diverse onderzoeken gedragingen gedefinieerd die strijdig zijn met de geldende moraal. De onderstaande indeling van integriteitsschendingen komt in veel onderzoeken terug (zie o.a. Huberts, 2005; Lasthuizen, 2008; Lasthuizen, Huberts en Heres, 2012).

1	Corruptie: omkoping
2	Corruptie: bevoordeling van vrienden, familie, partij
3	Fraude en diefstal
4	Dubieuze giften en beloften
5	Onverenigbare nevenfuncties, activiteiten en/of contacten
6	Misbruik van bevoegdheden
7	Misbruik en manipulatie van de (toegang tot) informatie
8	Discriminatie, (seksuele) intimidatie en onfatsoenlijke omgangsvormen
9	Verspilling en wanprestatie
10	Wangedrag in de vrije tijd

Tabel 1.1. Typen integriteitsschendingen

Uit de inventarisaties naar de integriteitsschendingen komt naar voren dat in Nederland schendingen 1, 2 en 3 betrekkelijk weinig voorkomen (zie bijv. Van den Heuvel, Huberts, Van der Wal & Steenbergen 2010). Het begaan van dergelijke integriteitsschendingen leidt tot strafrechtelijke vervolging. De overige zeven types schendingen zijn vaker aan de orde. De oordeelsvorming is bij deze type schendingen normatiever. Ook hiervoor zijn regels opgesteld maar zijn ook leidinggevend nodig om de regels consistent na te leven (Van der Wal, 2018).

¹ Rapport Fokkens (2018). Rapport van de Onderzoekscommissie Openbaar Ministerie.

² Verslag “Ongekend onrecht” (2020). Tweede Kamer, parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat managers een belangrijke rol hebben bij het bevorderen van integriteit in organisaties. Ethisch leiderschap is een leiderschapsstijl die helpt bij het verminderen van contraproductief, onethisch gedrag (zie bijv. Lasthuizen, 2008) en het heeft zelfs een sterkere invloed op het morele bewustzijn en handelen van medewerkers dan het formele integriteitsbeleid (zie bijv. Treviño et al., 1999).

Binnen de Rijksoverheid staat integriteit ook hoog op de agenda. De leidinggevende speelt hierbij een belangrijke rol. De Gedragscode Integriteit Rijk (2019) beschrijft wat van de rijksambtenaar wordt verwacht op het gebied van integer handelen en wijdt een aparte paragraaf aan leiderschap (blz. 4). Daarin wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de voorbeeldfunctie die de leidinggevende vervult als het gaat om “.... *het tijdig herkennen, benoemen en vervolgens op de juiste manier aanpakken van integriteitsrisico's*”.

De Algemene Bestuursdienst heeft in de Visie op publiek leiderschap (2016)³ een drietal kern-kwaliteiten benoemd waarover een publieke leider dient te beschikken: samenwerken, integriteit en reflectie. De omschrijving van de kwaliteit integriteit luidt: “*de publieke leider werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven en laat dat in het dagelijks handelen zien.*” Rode draad in deze visie is dat de topambtenaar als publieke leider continue en bewust positie te kiezen heeft en daarin geloofwaardig optreedt.

Topambtenaren hebben een wezenlijke invloed op de integriteit van en integriteitsbewustzijn in organisaties. Hun ethisch leiderschap heeft effect op het midden- en lager management in organisaties (Heres, 2016). Ethisch leiderschap van topmanagers én midden- en lager management is van groot belang: “*consistentie van het leiderschap door de gehele lijn is van groot belang voor effectieve gedragsbeïnvloeding*” (Heres, 2016).

1.3 De rechtspraak en integriteit

Integriteit wordt beschouwd als een van de kernwaarden van de rechtspraak. In een in 2013 gehouden onderzoek naar de systeemwaarborgen voor de kernwaarden voor de rechtspraak wordt gesteld dat het bewaken van integer gedrag een essentiële voorwaarde is voor het behoud van gezag in de samenleving en voor het vertrouwen van de burgers in de rechtspraak. Integriteit is een onderwerp dat niet alleen betrekking heeft op gedrag van individuele rechterlijke en niet-rechterlijke ambtenaren, maar ook op het management binnen de rechtspraak (Van Emmerik et al., 2013).

Van Emmerik en collega's stellen dat er meer aandacht nodig is voor integriteitsbeleid en de organisatorische controle daarop. Een goed integriteitsbeleid gaat volgens hen gepaard met goede vormen van organisatorische controle, zoals mechanismen die een vangnet bieden als het individuele bewustzijn tekortschiet. Daarnaast vragen zij aandacht voor de cultuur binnen de rechterlijke macht: waarbij “*het intern gerichte perspectief meer en meer plaats maakt voor een blik naar buiten. Daarbij past meer transparantie, een opstelling waarbij men integriteit niet als vanzelfsprekend aanneemt en collega's aanspreekt op integriteitskwesaties*”.

1.3.1 Rechtbank Gelderland als organisatie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de rechtbank Gelderland, een van de elf rechtbanken in Nederland. De rechtbank telt 160 rechters en ongeveer 600 medewerkers. De rechtbank heeft locaties in Arnhem, Apeldoorn, Nijmegen en Zutphen, met Arnhem en Zutphen als hoofdlocaties. Ieder jaar worden er ongeveer 175.000 rechtszaken behandeld. De rechtbank is georganiseerd in clusters: bestuursrecht, civiel recht, strafrecht en bedrijfsvoering. Daarnaast heeft de rechtbank Gelderland, als enige rechtbank in Nederland, een militaire kamer waar Nederlandse militairen terechtstaan, die ervan verdacht worden zich waar ook ter wereld te hebben misdragen.

³ Brochure ABD (2016). Visie op publiek leiderschap.

1.3.2 Rechtbank Gelderland en integriteit

De rechtbank heeft een integriteitscommissie, bestaande uit zeven collega's die zoveel mogelijk de verschillende onderdelen en functies vertegenwoordigen. De opdracht van de commissie luidt: *“werken aan een waardige, gewetensvolle cultuur binnen de rechtbank Gelderland”*. Om dit te bereiken worden voorlichtings- en discussiebijeenkomsten georganiseerd, worden het bestuur en medewerkers in integriteitskwesties en morele dilemma's geadviseerd en publiceert de commissie regelmatig over integriteit en aanverwante thema's op het intranet.

Om beter zicht te krijgen op de manier waarop integriteit is georganiseerd en wordt beleefd door de werknemers van de rechtbank is begin 2019 een risicoanalyse integriteit uitgevoerd door het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP). Een van de uitkomsten van dit onderzoek is dat er weinig bekendheid is onder de respondenten over de mate waarin het management actief stuurt op integriteit. Ook blijkt dat er een grote behoefte bestaat om integriteit in de dagelijkse werkpraktijk te integreren. Uit de enquête komt eveneens naar voren dat er onbekendheid is met en onduidelijkheid over het integriteitsbeleid. Onbekendheid over de inhoud van het integriteitsbeleid en onduidelijkheid over sturing, coördinatie en borging van het beleid.

In het voorjaar van 2021 werd er bij de rechtbank Gelderland een leidinggevendendebijeenkomst georganiseerd met integriteit als thema. Geconstateerd werd dat ook bij de rechtbank het thema integriteit voortdurend aandacht behoeft, bijvoorbeeld door het voeren van gesprekken over morele dilemma's en integriteitsissues. De leidinggevenden zouden hierin een belangrijke rol te vervullen hebben: zij hebben in de teams de nodige aandacht voor het onderwerp integriteit te organiseren en het gesprek over o.a. morele dilemma's te faciliteren. Er is dan ook behoefte aan meer kennis over integriteitsbewustzijn en de rol van leiderschap daarbij.

1.4 Probleemstelling

Ethisch leiderschap is een belangrijke voorwaarde voor het bevorderen van integriteitsbewustzijn in organisaties, zo blijkt uit onderzoek (zie bijvoorbeeld Treviño et al. 1999; Treviño et al. 2003; Lasthuizen, 2008; Kalshoven et al, 2013; Heres, 2014). Daarnaast is er de afgelopen jaren veel gedaan op het gebied van integriteitsbeleid. Er zijn bij de overheid, en ook bij de Rechtspraak veel richtlijnen, gedragscodes en normen ontwikkeld, die zijn doorvertaald bij de rechtbank Gelderland (paragraaf 2.5.1. bevat een globaal overzicht hiervan). Er zijn vertrouwenspersonen en er is een integriteitscommissie ingesteld. Deze formele inbedding van beleid zou moeten leiden tot versterking van de integriteitsnormen binnen de organisatie.

Ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid zijn belangrijk voor de integratie van integriteit in de dagelijkse praktijk van publieke organisaties. In deze studie worden de relaties tussen deze begrippen onderzocht; in het algemeen en in het bijzonder voor de rechtbank Gelderland.

1.5 Kennisdoel

Er is al wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de effecten van ethisch leiderschap op de waargenomen integriteit en integer gedrag door en van medewerkers in organisaties. Dat geldt in mindere mate ten aanzien van de relatie tussen ethisch leiderschap en de naleving van het integriteitsbeleid. De doelstelling van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijk kennis door de waargenomen relaties tussen ethisch leiderschap, het integriteitsbewustzijn en de perceptie van de effectiviteit van het integriteitsbeleid binnen de rechtbank Gelderland te onderzoeken.

1.6 Vraagstelling

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en het integriteitsbewustzijn en de perceptie van de effectiviteit van het integriteitsbeleid?

De deelvragen bij deze centrale vraag zijn:

1. Uit welke elementen en gedragingen bestaat ethisch leiderschap en wat is de uitwerking daarvan in organisaties?

2. Welke relatie is er tussen ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid?
3. Wat zijn de door de medewerkers waargenomen effecten van ethisch leiderschap op het integriteitsbewustzijn en de naleving van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?

1.7 Wetenschappelijke relevantie

Uit onderzoek naar de effecten van ethisch leiderschap op organisaties, ook in het publieke domein, komt naar voren dat leidinggevend een cruciale rol hebben in het bewaken en bevorderen van integriteit in organisaties (zie o.a. Heres, 2014). Dit wordt lang niet altijd zo ervaren door medewerkers. Uit een onderzoek van de Algemene Rekenkamer (2009) blijkt bijvoorbeeld dat de helft van de toenmalige medewerkers van het Rijk het morele voorbeeldgedrag en de ethische sturing door het management onzichtbaar vindt. De Monitor Integriteit Openbaar Bestuur (2012) geeft aan dat het zelfbeeld van leidinggevend over hun voorbeeldgedrag veel positiever is dan het beeld dat de medewerkers daarvan hebben.

FNV deed in 2018 een onderzoek naar integriteit bij de Rijksoverheid. Hieruit bleek o.a. dat 1 op de 6 medewerkers van de Rijksoverheid zich regelmatig onder druk gezet voelde om niet-integer te handelen, en die druk wordt vooral door hun leidinggevende veroorzaakt. Medewerkers die meer dan één keer onder druk zijn gezet hebben ook meer last van psychische problemen.

Volgens Treviño et al. (2008), kunnen verschillen tussen het positieve zelfbeeld van leidinggevend over het geven van het goede voorbeeld en dat wat de medewerkers waarnemen, de geloofwaardigheid van het integriteitsbeleid tenietdoen. Bijvoorbeeld doordat integriteitsbeleid niet langer serieus genomen wordt, waardoor medewerkers (nog) minder bereid zijn om melding te doen van dilemma's of schendingen.

In deze thesis wordt voor één organisatie, de rechtbank Gelderland, onderzocht wat de relatie is tussen ethisch leiderschap enerzijds en het integriteitsbewustzijn en de gepercipieerde effectiviteit van het integriteitsbeleid van medewerkers bij de rechtbank anderzijds. Met de uitkomsten wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de al bestaande theoretische kennis.

1.8 Maatschappelijke relevantie

Voor het vertrouwen in een democratische rechtsstaat is het van groot belang dat de kernwaarden van de rechtspraak onafhankelijkheid, onpartijdigheid en integriteit gewaarborgd zijn. De kernwaarde integriteit ziet toe op integere rechtspraak én de integriteit van de medewerkers in de rechterlijke organisatie. Vanuit de samenleving worden steeds hogere eisen gesteld aan integriteit.

Het is de bedoeling dat de inzichten die uit dit empirisch onderzoek naar voren komen meer duiding geven aan de effecten van ethisch leiderschap op het integriteitsbewustzijn en -beleid binnen de rechtbank Gelderland. Dit kan leiden tot aanbevelingen die betrokken kunnen worden bij de permanente aandacht voor het waarborgen van de voor de rechtspraak zo belangrijke kernwaarde integriteit.

1.9 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is het onderwerp van deze masterthesis ingeleid en is de context van het vraagstuk en de rechtbank Gelderland geschetst. Vervolgens zijn de probleemstelling en de onderzoeksvragen benoemd en is een overzicht gegeven van de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.

Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader waarin de concepten ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid en de relaties daartussen worden besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model en een drietal hypotheses. Hoofdstuk 3 beschrijft en verantwoordt de methodologie van het onderzoek, de onderzoeksmethode, de methode van dataverzameling en -analyse en de betrouwbaarheid en validiteit.

Hoofdstuk 4 toont de resultaten van de interviews en de analyse daarvan. Het afrondende hoofdstuk 5 bevat de beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Daarnaast worden de onderzoeksresultaten gepositioneerd binnen het bestaande theoretische debat. Ook worden aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd. Tenslotte volgt dan nog de literatuurlijst en een drietal relevante bijlagen.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische kernconcepten ethisch leiderschap, moreel bewustzijn en integriteitsbeleid en de mogelijke relaties daartussen zoals die in de wetenschappelijke literatuur worden beschreven en onderscheiden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model en een drietal hypothesen.

2.1 Integriteit in organisaties

De voorbeelden uit paragraaf 1.1 illustreren dat integriteitsschendingen bij overheidsorganisaties leiden tot verlies aan vertrouwen van de burgers in die organisaties. Tegelijkertijd vormt het vertrouwen van de burger in publieke organisaties het fundament van de democratische rechtsstaat (Van den Heuvel et al., 2002). Integriteit is dus van groot belang voor publieke organisaties.

De in paragraaf 1.2 genoemde definitie van integriteit benoemt de geldende morele waarden en normen als basis voor het handelen in organisaties. Hier zijn kanttekeningen bij te plaatsen. Het is vaak niet duidelijk wat de geldende normen en waarden en spelregels zijn en deze kunnen in de loop van de tijd veranderen (Kerkhoff & Overeem, 2018; Van der Wal, 2018). Zij stellen dat: *“inzicht in de voortdurende ontwikkeling van waarden en normen die bij integriteit en integriteitskwesaties in het geding zijn, van belang is voor het begrijpen én aanpakken ervan. Integriteit is een bewegend doel.”*

Integriteit ziet op een combinatie van het moreel handelen van werknemers en het kunnen verantwoorden van de door hen gemaakte keuzes en genomen beslissingen ten behoeve van het algemene organisatiebelang (Lasthuizen et al., 2011). Het op orde brengen en houden is een eerste verantwoordelijkheid voor bestuurders en management. Het gaat om het geven van het goede voorbeeld (commitment) en verantwoordelijkheid (accountability) dragen voor het treffen van beleidsmaatregelen in organisaties (Van den Heuvel et al., 2010). Ethisch leiderschap gaat over het stimuleren van moreel bewustzijn bij medewerkers en de betrokkenheid bij het integer handelen van de organisatie (Lasthuizen, 2008; Van den Heuvel et al., 2010).

2.2 Leiderschap

Leiderschap is een begrip waarover in de wetenschap veel gezegd en geschreven is veelal in combinatie met het begrip verandering (Stoker, 2005). Volgens haar is leiderschap primair gericht op beweging en het veranderen en het beïnvloeden van het gedrag van anderen. Bass (1985) stelt dat leiderschap gaat over *“de beïnvloeding van het proces van leiders en volgers en het bereiken van organisatiedoelen door verandering”*.

In dit onderzoek wordt stilgestaan bij die leiderschapsstijl die speciaal tot doel heeft de integriteit van medewerkers en de organisatie als geheel te beïnvloeden. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat leiderschap wordt gezien als een cruciale factor in de beïnvloeding van de integriteit van werknemers (zie o.a. Treviño et al., 2000, 2006; Butterfield et al., 2000; Brown et al., 2005).

Onderzoeken naar ethiek in leiderschap richtten zich in eerste instantie uitsluitend op de leider zelf. Zijn persoonlijke eigenschappen (morele aard) bepaalden het ethisch leiderschap (o.a. Bass & Steidlmeier, 1999). Eerlijkheid, integriteit en betrouwbaarheid zijn persoonlijke eigenschappen die belangrijk zijn voor de perceptie van de effectiviteit van de leider (Den Hartog et al., 1999, Kirkpatrick & Locke, 1991).

2.2.1 Morele persoon en morele manager

In 2000 deden Treviño en haar collega's onderzoek naar de definitie van ethisch leiderschap. Dit onderzoek toonde aan dat eerlijkheid, betrouwbaarheid en integriteit kenmerken zijn die daaraan gerelateerd zijn. Tegelijkertijd bracht de studie ook een ander belangrijk aspect van ethisch leiderschap naar voren: de proactieve inspanningen van een leider om ethisch gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Deze bevindingen leidden tot de conclusie dat ethisch leiderschap twee pijlers (ook wel

componenten) omvat: de component morele persoon en de component morele manager (Treviño et al., 2000).

Morele persoon

De morele persoon vormt de basis voor ethisch leiderschap. Bij deze component gaat het om de morele eigenschappen en karakter, gedrag en persoonlijke waarden en morele principes van de manager als persoon (Treviño et al., 2000).

Eigenschappen en karakter: een morele persoon beschikt over morele eigenschappen als eerlijkheid, integer en betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en gevoel voor sociale rechtvaardigheid (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005).

Gedrag: de leider als morele persoon doet het juiste, toont oprechte zorg voor (het welzijn van) anderen en gedraagt zich integer.

Besluitvorming: De besluiten van de morele persoon zijn gebaseerd op morele waarden en principes, zijn objectief en eerlijk mét oog voor het welzijn van de organisatie. De leider als morele persoon toont de morele moed om belangrijke morele waarden en principes te verdedigen, zelfs onder grote druk (Treviño et al., 2000, Treviño et al., 2003).

Heres (2016) geeft aan dat het bij de morele persoon gaat over de vraag of een leider zich al dan niet integer gedraagt. Een morele persoon zijn betekent dat de ethisch leider zich normatief gepast gedraagt en verhoudt: eerlijk, betrouwbaar, integer en zorgzaam. Een ethisch leider is zich bewust van de morele implicaties van de beslissingen die hij/zij neemt. Het zijn van een morele persoon is een belangrijke voorwaarde voor het zijn van een ethisch leider of het hebben van een reputatie van ethisch leider (Treviño et al., 2000).

Morele manager

De morele manager component bevat het onderscheidende element voor ethisch leiderschap (Heres, 2016). Er is sprake van een transactioneel element: een ethisch leider bevordert doelbewust ethisch gedrag van medewerkers door met hen daarover te communiceren (Treviño & Brown, 2007; Heres, 2016). De zichtbare gedragingen van de morele manager gaan verder dan de persoonlijke eigenschappen en karakter van de leider (Treviño et al., 2000).

De morele manager laat drie aspecten zien gericht op het stimuleren van het juiste morele gedrag en bewustzijn van medewerkers: voorbeeldgedrag, disciplineren en belonen en communicatie over ethiek en integriteit (Treviño et al., 2000).

Voorbeeldgedrag (rolmodel): Het morele voorbeeldgedrag van de leider gaat niet altijd over voorbeeldgedrag in het hanteren van bijvoorbeeld een ethisch dilemma; het gaat veel vaker over de alledaagse gedragingen, soms ook zonder duidelijke ethische dimensies. De veronderstelling is dat consequent het “juiste te doen” een positief effect zal hebben op situaties waar wel ethische kwesties spelen (Treviño et al., 2000; Heres, 2014).

Disciplineren en belonen: De morele manager stelt hoge morele standaarden aan de medewerkers en handhaaft deze consequent door bijvoorbeeld medewerkers aan te spreken, te straffen of te belonen voor hun (im)morele gedrag (Treviño et al., 2000). Disciplineren verheldert en onderstreept de morele normen en waarden van en in de organisatie (Brown et al., 2005).

Communicatie over ethiek en integriteit: De morele manager is regelmatig en expliciet met medewerkers in gesprek over morele waarden en normen. Deze gesprekken leveren een belangrijke bijdrage aan het samen (morele manager en de medewerkers) verder ontwikkelen en scherper krijgen van morele normen en de morele dimensies van de beslissingen en dergelijke situaties te herkennen (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011; Heres, 2014). De communicatie

geschiedt ook door dat ethisch leiders hun eigen besluitvormingsprocessen transparant maken voor medewerkers (Treviño et al., 2003; De Hoogh en den Hartog, 2008).

De uitwerking van deze drie aspecten op het stimuleren van het juiste morele gedrag verschilt. Het voorbeeldgedrag (rolmodel) is effectief in het minimaliseren van interpersoonlijk ongepast gedrag. Het geeft duidelijkheid over wat moreel aanvaardbaar is en wat niet (Lasthuizen, 2008). Ook de mate waarin medewerkers het (voorbeeld)gedrag van de leider direct kunnen zien of observeren doet er toe, bijvoorbeeld bij herkennen van morele dilemma's (Kalshoven et al., 2011). Als de directe interactie tussen leider en medewerkers beperkt is, zijn medewerkers negatiever in hun oordeel over het door leiders getoonde ethische gedrag (Treviño et al., 2008).

Het disciplineren en straffen heeft vooral effect op het voorkomen van integriteitsschendingen (Lasthuizen, 2008) en het scherpt de geldende normen en waarden en bijbehorend gedrag in de organisatie aan (Brown et al., 2005).

Communicatie over integriteit is een onderscheidend element voor ethisch leiders. Het aangaan van de dialoog met medewerkers helpt bij het formuleren of herbevestigen van de morele normen en verwachtingen (Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011). Impliciete communicatie over bijvoorbeeld integriteitsskwesties heeft een ondermijnend effect op zowel ethisch leiderschap als de effectiviteit van het integriteitsbeleid. Het kan het beeld opwekken dat immoreel gedrag zonder consequenties blijft en dat werkt cynisme in de hand. (Treviño et al., 2008).

2.3 Ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap gaat dus zowel over persoonlijke kwaliteiten, besluiten en gedragingen van leiders (morele persoon) als hun inspanningen om actief ethische besluitvorming en gedrag bij medewerkers te stimuleren en te borgen (morele manager) (Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011; Yukl et al., 2013).

De componenten morele persoon en morele manager zijn beiden nodig voor een goede invulling van ethisch leiderschap. Het zijn van een integer persoon (karaktereigenschappen en gedrag) als leider is een belangrijke basis voor ethisch leiderschap maar niet voldoende (Treviño et al., 2000; Heres, 2014, 2016). De component morele manager bevat gedragingen die gericht zijn op de bevordering van moreel juist gedrag onder medewerkers (Ibid.).

Ethisch leiders zijn eerlijk, betrouwbaar en zorgzaam, transparant, hanteren een open communicatiestijl, juist ook over gedragsregels en medewerkers krijgen van hen een stem om hun opvattingen kenbaar te maken (Brown et al., 2005).

Een van de meest invloedrijke definities (Heres, 2014) van ethisch leiderschap die de dimensies van moreel persoon en moreel manager omvat, is die van Brown et al. (2005). Vrij vertaald luidt deze definitie: *"het vertonen van normatief gepast gedrag door middel van persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties, en het bevorderen van dergelijk gedrag bij volgelingen door middel van wederzijdse communicatie, bekrachtiging van de geldende normen door straffen en belonen, en besluitvorming."*

Gebaseerd op het werk van Brown et al. (2005) onderscheiden De Hoogh en Den Hartog (2008) drie elementen van ethisch leiderschap. Het eerste element is 'fairness' wat wordt gedefinieerd als "leiders die eerlijk, betrouwbaar, rechtvaardig en zorgzaam zijn. Dergelijke leiders maken principiële en eerlijke keuzes en structureren werkomgevingen op een rechtvaardige manier" (De Hoogh en Den Hartog, 2008). Het tweede element noemen zij 'role clarification': het verwijst naar de verduidelijking van verwachtingen en verantwoordelijkheden zodat medewerkers duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht. Het derde element van ethisch leiderschap is volgens hen 'power sharing'. Ethisch leiders geven medewerkers inspraak in de besluitvorming en luisteren naar hun ideeën en zorgen (De Hoogh en Den Hartog, 2008).

2.3.1 Verwachtingen en percepties van ethisch leiderschap door medewerkers

De definitie van Brown et al. (2005) kent ook weer beperkingen. Het is bijvoorbeeld onduidelijk wat de normen zijn voor ‘gepast gedrag’. De definitie is geschreven vanuit het perspectief van de leider, terwijl medewerkers zelf ook aannames, ideeën en verwachtingen hebben over ethisch leiderschap. Effectief ethisch leiderschap is niet alleen afhankelijk van wat de leider aan kenmerken en gedrag vertoont maar zeker ook waarin de leider voldoet aan de verwachtingen van medewerkers op dit gebied (Heres, 2014, 2015). Het gaat over moreel voorbeeldgedrag dat zichtbaar, frequent en opvallend genoeg is om door anderen te worden opgemerkt (Heres, 2015).

Voor dit onderzoek wordt aangesloten bij de definitie van ethisch leiderschap, zoals door Heres (2014) geformuleerd: *“ethisch leiderschap betreft het karakter, de besluitvorming en het gedrag dat een leider laat zien om anderen te stimuleren besluiten te maken en gedrag te vertonen dat in overeenstemming is met de morele waarden en normen die van belang zijn in de sociale context waarin men opereert.”*

Egorov en collega's (2020) stellen dat er geen lineaire relatie lijkt te zijn tussen wat leiders feitelijk doen en hoe ze door medewerkers worden gepercipieerd. Leiders en medewerkers kunnen aanzienlijk verschillen in hun opvatting van wat moreel goed en fout is. Dat betekent dat hetzelfde gedrag van een leider door verschillende medewerkers anders kan worden gepercipieerd.

Congruentie, oftewel overeenstemming, in de morele grondslagen tussen leider en medewerker speelt dus een belangrijke rol voor de perceptie van ethisch leiderschap (Egorov et al., 2020). Zij verklaren dit door de leiderschapsmoralisatietheorie (Fehr et al., 2015) hierbij te betrekken. Deze theorie stelt dat percepties van ethisch leiderschap geworteld zijn in een moraliseringsproces dat afhangt van de vraag of er congruentie is in de morele grondslagen van volgers en waargenomen gedragingen bij de leider.

Medewerkers kunnen vervolgens leiderschapsgedrag positief interpreteren. Dit betekent dat zij hun leider als ethisch zullen beoordelen als het gedrag van de leider consistent is met hun eigen morele grondslagen (Fehr et al., 2015). Deze theorie suggereert dat andersom medewerkers hun leider als onethisch zullen waarnemen als het gedrag van leider afwijkt van hun morele grondslagen.

2.3.2 Ethisch neutraal of amoreel leiderschap

Een afbreukrisico voor ethisch leiderschap en integriteit in organisaties is het niet zichtbaar zijn van het morele voorbeeldgedrag van de leider gecombineerd met onheldere ethische sturing (Treviño et al., 2003). Er zijn publieke leiders die niet verder komen dan het ontwikkelen van hoge persoonlijke morele normen (Jordan et al., 2013); zij worden in het beste geval gezien als ethisch neutrale leiders.

Daarnaast zien veel medewerkers hun manager als ethisch noch als onethisch (Algemene Rekenkamer, 2010). Als weinig aandacht wordt besteed aan integriteit en integriteitsbeleid is er sprake van amoreel leiderschap (Heres, 2015). Als integriteit een impliciet thema is kunnen medewerkers het beeld krijgen dat er geen disciplinerende van niet integer gedrag plaatsvindt. De geloofwaardigheid van het leiderschap én ook de effectiviteit van het integriteitsbeleid staan dan op het spel (Treviño et al., 2008). Het beeld kan ontstaan dat integriteit van ondergeschikt belang is (Treviño et al., 2003).

Zoals verderop in paragraaf 2.5. wordt betoogd is de doelstelling van integriteitsbeleid het bevorderen van integriteit in een organisatie. Ethisch neutraal of amoreel leiderschap is dus ver van onschuldig, het kan integriteitsschendingen in de hand werken (Heres, 2016).

2.4 Moreel bewustzijn

Een van de kernconcepten van dit onderzoek is het integriteitsbewustzijn. Bij het verkennende literatuuronderzoek, uitgevoerd ter voorbereiding op deze thesis, is gekozen voor de term integriteitsbewustzijn. In die fase zijn ook de onderzoeksvragen geformuleerd.

Tijdens het uitgebreide literatuuronderzoek werd duidelijk dat in de (internationale) literatuur vooral wordt gesproken over het morele bewustzijn (o.a. moral awareness), afgewisseld met integriteits-

bewustzijn, terwijl het inhoudelijk over dezelfde materie gaat. In het theoretisch kader wordt aangesloten bij de in de literatuur gangbare term het morele bewustzijn. De term integriteitsbewustzijn is in de onderzoeksvragen gehandhaafd, ook al omdat er inhoudelijk geen verschil is tussen deze twee termen.

Butterfield et al. (2000) definiëren het morele bewustzijn als *“de erkenning door een persoon dat zijn/haar mogelijke beslissing of handeling van invloed kan zijn op de belangen, het welzijn of de verwachtingen van hem/haarzelf of van anderen op een wijze die strijdig kan zijn met een of meer ethische normen.”*

Naast de individuele capaciteit om waar te nemen dat voor een beslissing ook ethische componenten een rol spelen, is ook de context waarin het individu zich bevindt een belangrijke of een bepalende factor in het ethische besluitvormingsproces (Treviño et al., 2006). Lasthuizen (2008) spreekt over moreel bewustzijn of morele gevoeligheid als de herkenning van de morele aard van een situatie. Met het verhogen van het morele bewustzijn in organisaties wordt beoogd contraproductief en onethisch gedrag te voorkomen (Lasthuizen, 2008). Ook neemt de bereidheid om problemen in de organisatie aan het management te melden, toe (Brown et al., 2005).

Er wordt in de literatuur gesproken over het ethisch besluitvormingsproces gebaseerd op het raamwerk van Rest (1986). Dit raamwerk wordt veel gebruikt in onderzoeken naar ethisch gedrag op individueel niveau (Treviño et al., 2006). In het algemeen wordt verondersteld dat ethische besluitvorming vier fases doorloopt: bewustwording (moral sensitivity awareness), oordeelsvorming (moral judgment), motivatie (moral motivation or intent) en gedrag en karakter (moral behavior/character).

Uit definitie van Butterfield et al. (2000) blijkt dat de fase oordeelsvorming een belangrijke stap is in het ethische besluitvormingsproces van het individu; het bepaalt de uitgangspunten voor de daaropvolgende denkprocessen. Een moreel oordeel kan worden omschreven als: *“een psychologische constructie die het proces karakteriseert waarbij mensen bepalen dat een bepaalde handelwijze in een bepaalde situatie moreel juist is en een andere handelwijze verkeerd”* (Rest et al., 1997; Lasthuizen, 2008).

Morele bewustwording gaat over het vermogen om in te zien dat een beslissing ethische inhoud heeft (Treviño et al., 2006). Deze fase gaat volgens hen vooraf aan moreel bewustzijn. Zij noemen dit ethische besluitvorming, een proces van bewuste beraadslagingen en analyses (Treviño et al., 2006).

2.4.1 Relatie ethisch leiderschap op het morele bewustzijn

Ethisch leiderschap kan het morele bewustzijn van medewerkers en besluitvorming beïnvloeden door hen intrinsiek te motiveren integer te handelen (Brown et al., 2005). Als leiders ethisch leiderschap vertonen zijn medewerkers beter in staat de morele en juridische dimensies van beslissingen te herkennen en kunnen zij ook zelf beter een afgewogen beslissing te nemen (Kuntz et al., 2013; Heres, 2014, 2016).

Lasthuizen (2008) geeft aan dat het merendeel van de werknemers kan worden getypeerd als conventionele individuen. Zij oriënteren zich op regels en wetten en op de verwachtingen van belangrijke anderen in hun directe omgeving. Veel leiders, zo stelt zij, spelen een autoritaire rol en zij (met name direct leidinggevend) zijn een belangrijke bron van morele begeleiding voor medewerkers. Door ook zo op te treden bieden zij verdere mogelijkheden voor de organisatie om het moreel bewustzijn en het moreel oordeel van werknemers ten positieve te beïnvloeden.

Skubinn & Herzog (2016) maken in hun onderzoek naar de relatie tussen ethisch leiderschap en morele identiteit een onderscheid tussen enerzijds ethisch leiderschap gebaseerd op een geïnternaliseerde morele identiteit (met -persoonlijke- diepgewortelde morele principes en waarden) en anderzijds ethisch leiderschap als een sociale rol. Managers die beschikken over een minder sterke morele identiteit zijn als ethisch leider minder effectief in het realiseren van daadwerkelijk productieve veranderingen op de werkvloer.

De bevinding van Lasthuizen (2008) dat leiders een belangrijke bron van morele begeleiding zijn voor medewerkers vanwege hun autoritaire rol heeft ook een andere kant. Als ethische rolmodellen is het belangrijk dat leiders geen tegenstrijdige of zelfs negatieve boodschappen uitzenden (Heres, 2014). Leiders kunnen gedrag vertonen dat door medewerkers als dubieus wordt ervaren. De details van die betreffende situatie en de intentie van het gedrag van leiders zijn voor medewerkers van ondergeschikt belang: *“ze zien de acties en maken gevolgtrekkingen op basis daarvan”* (Treviño et al., 2000). Het effect van het ethisch leiderschap op het morele bewustzijn van medewerkers wordt door dit gedrag kleiner.

Een ander aspect is de mate van het morele bewustzijn bij medewerkers. Er zijn verschillen in het niveau van het morele bewustzijn bij medewerkers, zo toont de literatuur aan. Die verschillen hebben invloed op de rol die ethisch leiderschap voor de medewerkers heeft (Bonner et al., 2016, Kalshoven et al., 2013). Voor die medewerkers die zelf over een hoog moreel bewustzijn beschikken is de invloed van ethisch leiderschap minder groot: zij zijn namelijk zelf al gemotiveerd om constructief bij te dragen op het werk (Kalshoven et al., 2013).

De kwaliteit van ethisch leiderschap is ook een belangrijke factor. Als de leiders gematigd positief scoren op ethisch leiderschap kan dit medewerkers aanzetten tot immoreel gedrag ten bate van de organisatie (Miao et al., 2013).

Dit gedrag wordt in de literatuur aangeduid als onethisch pro-organisatiegedrag: *“handelingen die bedoeld zijn om het effectief functioneren van de organisatie of haar medewerkers te bevorderen en die in strijd zijn met maatschappelijke kernwaarden, wetten, normen en waarden behorend bij goed gedrag”*, (Umpress en Bingham, 2011).

Aan de andere kant kan zeer sterk ethisch leiderschap door medewerkers als moreel veroordelend worden ervaren. Het positieve effect van ethisch leiderschap neemt dan af omdat medewerkers het idee kunnen krijgen dat de leiding een negatief beeld heeft van hun morele visie (Stouten et al., 2013; Heres, 2016).

Verschillen in opvattingen over ethisch leiderschap door de leidinggevers moeten volgens Heres (2014) direct worden opgepakt omdat deze kunnen leiden tot het onderschatten van integriteitsrisico's in de organisatie. Als deze verschillen optreden tussen medewerkers en leidinggevers, kan dit de steun en de geloofwaardigheid van ethisch leiderschap en het integriteitsbeleid aantasten.

2.5 Integriteitsbeleid in publieke organisaties

In artikel 4 van de Ambtenarenwet (2006, 2017, 2020) is bepaald dat een overheidswerkgever een integriteitsbeleid opstelt als vast onderdeel van het personeelsbeleid.

Beleid gaat over de voornemens, keuzes en acties van een bestuurlijke instantie om doelen te bereiken of problemen op te lossen (Bovens et al., 2001). Bij het integriteitsbeleid gaat het om de voornemens, keuzes en acties om de integriteit van de organisatie en de medewerkers te waarborgen en om integriteitsschendingen te voorkomen. Integriteitsbeleid in publieke organisaties wordt dus ingesteld om de integriteit van een organisatie te waarborgen of te verbeteren (Lasthuizen, 2008). Een sterk integriteitsbeleid in publieke organisaties heeft als doel de legitimiteit en vertrouwen onder burgers te behouden. Zonder legitimiteit en vertrouwen kan een democratie niet optimaal functioneren (Huberts et al., 2012).

2.5.1 Ontwikkelingen integriteitsbeleid bij de publieke sector en bij de rechtspraak

Vanaf de jaren negentig heeft binnen de publieke sector veel beleidsontwikkeling op het gebied van integriteit plaatsgevonden. Hoekstra, Huberts en Gaisbauer (2016) publiceerden hiervan een overzicht. Begin jaren negentig was er vooral aandacht voor de harde infrastructuur. Het ging om 'regulerend instrumentarium'.

Vanaf 2003 intensiverde de aandacht voor integriteitsbeleid als reactie op een ernstig fraude- en corruptieschandaal in de bouwsector. Naast de verplichting, opgenomen in de Ambtenarenwet, tot het voeren van een integriteitsbeleid, committeerden overheidsorganisaties zich ook tot dertien integriteitsnormen. Het integriteitsbeleid werd uitgebreid met dilemmatrainingen en integriteitsdagen.

Vanaf 2007 kregen de onvolkomenheden van de implementatie van integriteitsbeleid en het onvoldoende functioneren van meldsystemen voor integriteitsschendingen binnen de Rijksoverheid aandacht (Van der Wal, 2018). Er kwamen nieuwe instituties zoals bijvoorbeeld in 2014 de Onderzoeksraad Integriteit Overheid, in 2015 het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers en in 2016 het Huis voor Klokkenluiders. Deze instituties moeten het melden van integriteitsincidenten bevorderen en stimuleren (Van der Wal, 2018).

Specifiek voor de rechterlijke macht werd de aandacht voor integriteitskwesties vanaf de jaren 90 geactiveerd door de stichting Wetenschappelijk Onderzoek Rechterlijke Macht (WORM) en het door de ‘verontruste burgers’ van deze stichting opgezette Rapport Integriteit Rechterlijke Macht (IRM-rapport, 1996-1997). Dit rapport vormde een aanzet voor de huidige verplichte registratie van rechterlijke nevenfuncties.

Er kwamen daarna verschillende codes die van toepassing zijn op de individuele rechters en voor hen een leidraad vormen. Er kwam aandacht voor het feit dat het integriteitsbeleid zich moet richten op de gehele rechtspraakorganisatie en niet alleen op rechterlijke ambtenaren of alleen gerechtsambtenaren. De gedragscode Rechtspraak, opgesteld in 2010 is daarvan een eerste voorbeeld. Deze code richt zich tot alle bij de rechtspraak werkzame personen.

De bepaling in artikel 4 van de Ambtenarenwet is niet van toepassing op rechterlijke ambtenaren, alhoewel in de praktijk binnen de rechtspraak al gewerkt wordt met leidraden die ook gaan over de integriteit van de rechterlijk ambtenaar (de NVvR-rechterscode en de Leidraad onpartijdigheid en nevenfuncties in de rechtspraak).

Een belangrijke wijziging voor de werking van artikel 4 van de Ambtenarenwet lijkt aanstaande. In het najaar van 2021 zijn door minister Dekker (Rechtsbescherming) en minister Ollongren (BZK) voorstellen gedaan tot wijziging van de Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren. Een van de voorgestelde wijzigingen is dat er een wettelijke grondslag wordt geboden voor het voeren van een integriteitsbeleid voor rechterlijk ambtenaren die qua inhoud aansluit bij de bepalingen uit artikel 4 van de Ambtenarenwet 2017.

2.5.2 Nalevingsstrategieën integriteitsbeleid

De naleving van integriteitsbeleid kan op twee manieren worden benaderd. De eerste manier is de formele strategie waarbij de nadruk ligt op regelgeving en naleving. Dit heet een compliance-georiënteerde benadering gebaseerd op naleving. Door middel van codes, procedures, monitoring en controle wordt geprobeerd de integriteit in organisaties te bevorderen.

De tweede strategie is een meer informele strategie die de nadruk legt op normen en waarden en het daarbij behorende gedrag, de waarden-oriëntatie. Deze strategie wordt ook de stimuleringsstrategie genoemd. (Paine, 1994; Treviño et al., 1999, Treviño & Weaver, 2003).

Beide benaderingen kunnen niet-integer gedrag in organisaties verminderen. Ze leiden allebei tot minder integriteitsschendingen en tot een groter bewustzijn in organisaties rondom ethische kwesties en betere ethische besluitvorming (Paine, 1994; Treviño et al., 1999 en Treviño & Weaver, 2003). De waarden-georiënteerde benadering doet een beroep op de intrinsieke motivatie van medewerkers en leidt tot een grotere betrokkenheid van medewerkers bij integriteit. De compliance-georiënteerde benadering stuurt op naleving en de disciplinerende daarvan, waarbij medewerkers vooral vanuit “angst” de regels zullen naleven (Treviño & Weaver, 2003).

Paine (1994) waarschuwt managers voor een volledig compliance-georiënteerd integriteitsbeleid: *“Managers zouden zich echter vergissen als zij naleving van de wet zouden beschouwen als een adequaat middel om het volledige scala van ethische vraagstukken aan te pakken die zich elke dag voordoen.”* In de uitwerking van integriteitsbeleid zijn vaak elementen van beide strategieën te vinden en gaat het er om de juiste balans te vinden (Treviño & Weaver, 2003). Een waarden-georiënteerd beleid zou ondersteund moeten worden door verantwoording(ssystemen) en disciplinaire maatregelen voor overtreders, zo stellen Treviño en collega's (1999).

Invoering van een 'ethisch programma' in organisaties leidt tot groter bewustzijn in organisaties en verbetert de ethische cultuur (Beeri et al., 2013) en het moedigt participatie en betrokkenheid van medewerkers in discussies aan (Treviño et al., 1999). Medewerkers die zich bewust zijn van de geldende ethische normen en waarden van een organisatie kunnen beter omgaan met ethische dilemma's: ze *“doen het juiste”* (Beeri et al., 2013).

In de literatuur wordt soms ook gesproken over integriteitsprogramma's waarvan integriteitsbeleid een onderdeel vormt. Treviño & Nelson (2007), spreken over integriteitsprogramma's die, mits ze consistent zijn met andere aspecten van de organisatiecultuur, de boodschap aan medewerkers kunnen overbrengen dat ethisch gedrag wordt gewaardeerd. Kaptein (2011) stelt dat integriteitsprogramma's kunnen fungeren als het formele organisatorische controlesysteem. Een dergelijk systeem beoogt een cultuur van integriteit te creëren, integriteitschendingen te belemmeren en integer gedrag te bevorderen.

Randvoorwaarde voor een werkend integriteitsprogramma is dat de inhoud moet zijn afgestemd op de verschillende groepen die er zijn in organisaties (Mayer et al., 2013). Zij stellen dat leiders bijvoorbeeld moeten leren wat het betekent om een 'ethisch leider' te zijn en werknemers moeten begrijpen dat zij een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van elkaars ethisch gedrag.

2.5.3 Morele dilemma's

Wat integer handelen is, is niet altijd duidelijk en/of (van tevoren) vast te stellen middels codes en regels. Gedragscodes waarin het 'juiste' gedrag aan de hand van gedragsregels is vastgesteld, zijn niet toereikend voor het grijze gebied en de dilemma's die zich regelmatig voordoen wanneer medewerkers en leidinggevendenden beslissingen moeten nemen. Individuen kunnen dilemma's verschillend beoordelen en handelen dus ook verschillend (Kalshoven en Valk, 2011).

Morele of ethische dilemma's nemen zowel in kwantiteit als in complexiteit toe door allerlei recente trends en ontwikkelingen zoals digitalisering, toegenomen diversiteit en de verwachting samen met uiteenlopende stakeholders en sectoren beleid en diensten te ontwikkelen (Van der Wal, 2017). Om adequaat met deze morele/ethische dilemma's om te gaan, is meer nodig dan traditioneel compliance beleid met regels en procedures. Er is behoefte aan een 'stimulerend' integriteitsbeleid (Hoogenboom et al., 2010).

Actief organiseren van dilemmasessies en een open dialoog over integriteit vergroot duidelijkheid over wat integer, acceptabel gedrag is en creëert eigenaarschap onder medewerkers over afspraken rondom integriteitsbeleid (Kalshoven en Valk, 2011; Arnaud en Schminke, 2007). Het op deze manier vormgeven van integriteitsbeleid versterkt medewerkers in het herkennen van dilemma's en het vormgeven van een zinvolle respons.

2.5.4 Ethisch leiderschap en integriteitsbeleid

Medewerkers zien leiders van organisaties als rolmodellen van ethisch gedrag (Brown & Treviño, 2006). Ethische leiders kunnen deze waarneming versterken (*“ze zetten de ethische toon”*) door beleid en procedures te formuleren die ethisch gedrag versterken en onethisch gedrag ontmoedigen (Mayer et al., 2013).

Het resultaat hiervan is dat medewerkers een dergelijke omgeving beschouwen als een ethische organisatieomgeving waarin ethisch gedrag en ethische besluitvorming worden gestimuleerd (Bedi et

al., 2016). Als het gedrag van ethisch leiders congruent is met het geldende integriteitsbeleid heeft dit een positief effect op de naleving van het beleid door de medewerkers.

Ethisch leiderschap is onderdeel van een breder integriteitssysteem waarin zowel de formele organisatie (beleid, procedures, trainingen) als de informele organisatie (morele cultuur) zijn ondergebracht (Eisenbeiss & Brodbeck, 2014; Heres, 2014). Organisaties en het topmanagement stellen regels, normen en gedragscodes op, die richtlijnen voor ethisch gedrag geven en leiders maken medewerkers bewust van deze richtlijnen (Beu & Buckley, 2001).

Integriteitsprogramma's met daarin opgenomen gestandaardiseerde, tastbare beleidslijnen en procedures onderstrepen de informele culturele signalen waarmee in het openbaar wordt aangetoond hoeveel belang er wordt gehecht aan ethiek in een organisatie (Adam en Rachman-Moore 2004; Weaver et al. 1999).

Eisenbeiss et al. (2015) stellen dat door het hebben van vastgestelde gedragscodes, formele controle van onethisch gedrag, professionele opleidingsprogramma's over ethisch leiderschap en stimuleringsystemen die ethisch gedrag bevorderen en onethisch gedrag bestraffen, organisaties aan medewerkers duidelijk zichtbaar maken dat ethisch leiderschap en ethisch gedrag serieus worden genomen en worden beschouwd als fundamenteel relevante gedragsnormen. Ethisch leiderschap kan dan het bredere integriteitssysteem ondersteunen en versterken en andersom (Beerli et al. 2013; Heres, 2016).

Het is van belang dat de eigen perspectieven van de leidinggevendenden op de manier waarop integriteit in een organisatie kan worden bevorderd, consistent zijn met de formele integriteitsprogramma's (Heres, 2014). Als daartussen inconsistenties bestaan kan dat de effectiviteit van de integriteitsprogramma's verminderen. Zij stelt dat het belangrijk is deze eventuele inconsistenties, bijvoorbeeld bestaande verschillen tussen verwachtingen en benaderingen, te achterhalen en te corrigeren. Daarmee kunnen de inspanningen van leidinggevendenden en de organisatie op het gebied van ethisch leiderschap en de integriteitsprogramma's coherent en wederzijds versterkend werken.

Tegelijkertijd kan een sterk ontwikkeld en ingebed integriteitsbeleid zorgen voor een mismatch tussen de ethisch leider en de medewerker (Bonner et al., 2016; Heres, 2016). Immers, steeds vaker krijgen medewerkers als onderdeel van het integriteitsbeleid trainingen in morele dilemma's om het morele bewustzijn te vergroten. Als dit effectief is, neemt het morele bewustzijn en de sensitiviteit van medewerkers toe. Medewerkers krijgen hogere verwachtingen van het gedrag van anderen en in het bijzonder van de leiders. Als ze daarin worden teleurgesteld, kan dat een negatief effect hebben op hun inzet en behulpzaamheid (Bonner et al., 2016).

2.6 Conceptueel model

De analyse van de bestaande literatuur heeft inzicht gegeven in de kenmerken en gedragingen van ethisch leiderschap en de relaties tussen ethisch leiderschap, het morele bewustzijn en (de naleving van) integriteitsbeleid.

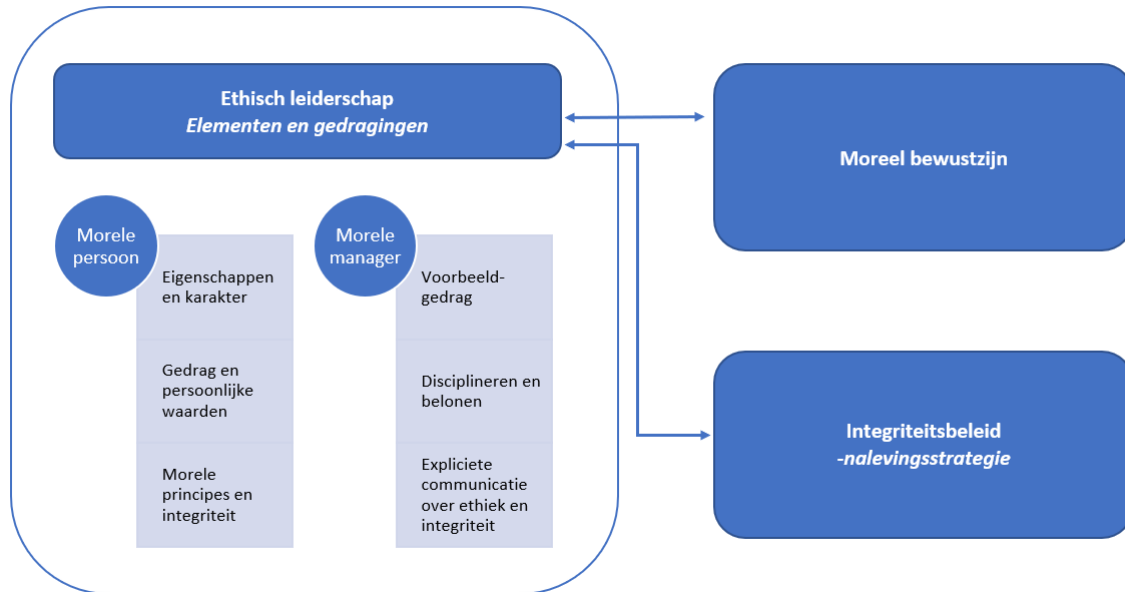
De componenten morele persoon en morele manager zijn samen nodig om daadwerkelijk invulling te geven aan ethisch leiderschap. Voor effectief ethisch leiderschap gaat het er ook om hoe medewerkers de ethisch leider zien acteren op deze twee componenten (zie o.a. Treviño et al., 2000).

Ethisch leiderschap leidt tot een hoger moreel bewustzijn van medewerkers. De herkenning van de morele aard van een situatie en de morele dimensies van ethische beslissing wordt door ethisch leiderschap vergroot (Treviño et al., 2000; Brown et al., 2005; Lasthuizen, 2008; Kuntz et al. 2013; Heres, 2014, 2016).

Het werkt ook andersom. Als het morele bewustzijn van een organisatie hoog is, is het effect van ethische leiderschap minder; medewerkers weten dan zelf wat goed en fout is en hebben oog voor ethische keuzes en beslissingen (o.a. Kalshoven et al., 2013; Bonner et al., 2016).

Als de perspectieven van leidinggevend en op de manier waarop integriteit in een organisatie kan worden bevorderd consistent zijn met het formele integriteitsbeleid heeft dit een wederzijds en versterkend effect (Heres, 2014).

Op basis van dit literatuuronderzoek is het onderstaande conceptuele model ontwikkeld:



Figuur 2.1. Conceptueel model

2.7 Hypotheses

De studie in dit hoofdstuk naar de kernconcepten ethisch leiderschap, het morele bewustzijn en integriteitsbeleid en de naleving daarvan, heeft geleid tot een drietal hypothesen. Deze worden door middel van semigestructureerde interviews nader onderzocht. De uitkomsten hiervan zijn opgenomen in hoofdstuk 4 van deze thesis.

Hypothese 1

Ethisch leiderschap heeft een positieve uitwerking op het morele bewustzijn van medewerkers.

Hypothese 2

Ethisch leiderschap heeft een positieve uitwerking op de naleving van integriteitsbeleid.

Hypothese 3:

Congruentie tussen ethisch leiderschap (voorbeeldgedrag en expliciete communicatie) en het geldende integriteitsbeleid bevordert de naleving van het integriteitsbeleid.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Achtereenvolgens komen de onderzoeksstrategie, de methode van onderzoek, dataverzameling en data-analyse aan de orde.

3.1 Onderzoeksstrategie

Door middel van een enkelvoudige gevalsstudie (Van Thiel, 2021) zijn de relaties tussen ethisch leiderschap, het integriteitsbewustzijn en de perceptie van de effectiviteit van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland onderzocht. De bevindingen die uit dit onderzoek naar voren komen hebben dus alleen betrekking op de rechtbank Gelderland. De bevindingen zouden mogelijk ook representatief kunnen zijn voor andere rechtbanken, die qua organisatieinrichting en -structuur vergelijkbaar zijn maar vormden geen onderdeel van dit onderzoek.

3.2 Methode van onderzoek

De onderhavige concepten en onderzoeksvragen lenen zich bij uitstek voor een kwalitatieve, verkennende benadering. Een kwalitatieve studie maakt het mogelijk de opvattingen van respondenten over ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid en de veronderstellingen en/of processen die daaraan ten grondslag liggen gedetailleerd in beeld te krijgen (Bryman, 2004). Eisenhardt (1989) definieert deze benadering als *“een onderzoeksstrategie die zich richt op het begrijpen van de dynamiek die aanwezig is binnen een setting.”*

Door middel van gedetailleerde beschrijvingen van de respondenten over de genoemde concepten, hun interpretatie daarvan en het vervolgens integreren van de verschillende perspectieven (Weiss, 1994) is rijke inhoudelijke data gegenereerd die de concepten binnen de context van de eigen werkomgeving nader in hebben gekleurd. Dit inzicht was nodig om de werking van de genoemde kernconcepten te begrijpen en te beschrijven en daarmee werd recht gedaan aan de complexe werkelijkheid (Van Thiel, 2021). Yin (2013) spreekt van een *“diepgaande studie van een specifiek geval in zijn reële context.”*

3.3 Methode van dataverzameling

3.3.1 Literatuurstudie

Er is een literatuurstudie uitgevoerd, gevolgd door een conceptueel model (figuur 2.1) waarin de onderzochte relaties tussen ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en naleving van integriteitsbeleid zijn weergegeven. De bestudering van de wetenschappelijke literatuur in hoofdstuk 2 heeft een verdieping gegeven op het onderzoeksprobleem en geleid tot een drietal hypotheses (paragraaf 2.7) die later empirisch zijn getoetst (zie hoofdstuk 4). De uitkomsten van het theoretisch kader en de empirische bevindingen worden in hoofdstuk 5 met elkaar geconfronteerd.

3.3.2 Inhoudsanalyse

Aanvullend aan de wetenschappelijke literatuur is in hoofdstuk 4 van deze studie globaal gebruik gemaakt van bestaand materiaal:

- Gedragscode Rechtspraak (2010);
- NVvR-rechterscode (2011);
- Kadernotitie integriteitsbeleid (2014);
- Protocol eigen rechtszaken (2014);
- Leidraad onpartijdigheid en nevenfuncties in de rechtspraak (2014);
- Gedragscode integriteit Rijk (2019);
- Protocol onderzoek integriteitsschendingen Rechtspraak (2020);
- Regeling aannemen geschenken (2013, actualisatie in 2020).

Dit bestaande materiaal is gebruikt om een overzicht te krijgen van de geldende regels en gedragscodes die gezamenlijk het formele kader van het integriteitssysteem vormen. Het bestaande

materiaal is primair materiaal (Van Thiel, 2021), te weten (onderzoeks)informatie die niet zelf door de onderzoeker voor dit onderzoek is geproduceerd.

3.3.3 Semigestructureerde interviews

"Interviewen is vaak belangrijk als men wil weten wat een groep mensen denkt of hoe zij een gebeurtenis of een reeks gebeurtenissen interpreteren, of wat zij hebben gedaan of van plan zijn te doen" (Aberbach & Rockman, 2002). In het licht van de te onderzoeken vraag van dit onderzoek is gekozen voor het houden van kwalitatieve, semigestructureerde interviews. De interviews bestonden uit vooraf geformuleerde en gerangschikte vragenreeksen met het doel om elke respondent dezelfde vragen op dezelfde volgorde te laten doorlopen (Patton, 1987).

Het houden van kwalitatieve interviews gaf inzicht in de observaties van de respondenten en gaf de mogelijkheid hun verschillende perspectieven te noteren en in de analyse te integreren. Dit leidde tot bevindingen die niet waargenomen hadden kunnen worden zonder interviews (Weiss, 1994). Er ontstond een beeld van de wijze waarop en in welke mate ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid binnen de context van de rechtbank Gelderland bekend zijn, welk belang de respondenten hechtten aan deze concepten en hoe zij dit belang verwoordden en verklaarden. Het gaf de onderzoeker een beeld van de bij de rechtbank Gelderland geldende logica's en expliciete en impliciete opvattingen (Miles & Huberman, 1994) over de genoemde concepten.

In deze kwalitatieve interviews is ook een aantal kwantitatieve items opgenomen. *"Kwantitatieve items kunnen helpen bij het verankeren van een kwalitatieve discussie"*, (Weiss, 1994). Bijvoorbeeld: om een beeld te krijgen bij de beleving van de respondenten over de door hun ingeschatte invloed van ethisch leiderschap op het integriteitsbewustzijn is hen ook gevraagd een cijfer te geven voor het door hen waargenomen ethisch leiderschap en dat nader toe te lichten. De uitspraken over de aan de respondenten gestelde kwalitatieve vraag over de door hen ingeschatte werking van ethisch leiderschap wint door deze kwantitatieve informatie aan nauwkeurigheid en stevigheid.

Deze kwantitatieve vragen met dezelfde beperkte antwoordmogelijkheid voor alle respondenten heeft het mogelijk gemaakt om waar nodig en relevant de uitkomsten per functiegroep in percentages, aantallen en/of cijfers te presenteren (zie voor de verantwoording tabel 3.3).

Keuze respondenten

Er zijn 15 interviews afgenomen. De selectie van de respondenten was gericht op het maximaliseren van bereik en diepte in plaats van waarschijnlijkheidsparameters (Weiss, 1994). Vooraf is de inschatting gemaakt dat de aard van de te onderzoeken concepten mogelijk, afhankelijk van de rol of positie van de respondent in de organisatie, kan leiden tot verschillen in de waarneming. Om die verschillen ook daadwerkelijk in beeld te krijgen is gekozen voor het houden van interviews met respondenten uit de verschillende functiegroepen: bestuurder, leidinggevende, medewerker en expert.

In tabel 3.1. is een overzicht opgenomen van de respondenten en de verantwoording waarom zij voor dit onderzoek zijn geïnterviewd. De respondenten zijn allen werkzaam bij de rechtbank Gelderland.

Overzicht respondenten	Relatie tot het onderzoeksonderwerp
Bestuursleden - 2	• Topmanagers hebben een wezenlijke invloed op de integriteit van de organisatie (o.a. Heres, 2014, 2016) • Als bestuurders zowel intern als extern eindverantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland. • Als integraal manager verantwoordelijk voor het bevorderen van integriteitsbewustzijn en de naleving van integriteitsbeleid binnen de rechtbank.
Teamvoorzitters – 5 Bij de selectie van deze collega's is rekening gehouden met: 1) de verschillende rechtsgebieden, 2) de verschillende functionarissen (niet-rechters, rechters) 3) de teams waaraan leiding wordt gegeven (juridische teams, administratieve teams en teams binnen de bedrijfsvoering);	• Leidinggevend hebben een belangrijke invloed op morele gedrag van medewerkers (o.a. Bedi et al., 2016) • Als integraal manager verantwoordelijk voor het bevorderen van integriteitsbewustzijn en de naleving van integriteitsbeleid binnen de teams. • Als medewerker gehouden aan het binnen de overheid en de rechtbank Gelderland geldend beleid.
Medewerkers – 6 De selectie van deze collega's is gebaseerd op: 1) Vertegenwoordiging van ieder cluster 2) Evenwichtige verdeling op functieniveau: 2 rechters, 2 juridisch medewerkers en 2 medewerkers administratie.	• Ervaringen met de omgang met morele dilemma's in de praktijk en de ruimte die er is voor bespreking hiervan met collega's en/of de leidinggevende. • Ervaring met de leiderschapsstijl en gedragingen van leidinggevend • Als medewerker gehouden aan het binnen de overheid en de rechtbank Gelderland geldend beleid. • Toetsen of het bestaande instrumentarium en de werking daarvan bij hen bekend is.
Experts – 2 Lid integriteitscommissie Collega afdeling P&O	• Betrokken bij en bekendheid met (de historie van) het integriteitsbeleid bij de overheid/de Rechtspraak. • Bekendheid met de uitwerking van het beleid binnen de dagelijkse praktijk. • Toetsen op de werking van het bestaande instrumentarium.

Tabel 3.1. Overzicht respondenten en hun relatie tot het onderzoeksonderwerp

Kwalitatieve operationalisatie theoretisch kader

Om meer te weten te komen over ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en de percepties van medewerkers met betrekking tot de naleving van integriteitsbeleid en de relaties daartussen is een vragenlijst ontworpen waarin deze concepten zijn voorgelegd aan de respondenten.

De operationalisaties van het theoretisch kader en het conceptuele model naar de interviewvragen zijn in tabel 3.2. op hoofdlijnen weergegeven. Voor het formuleren van de daadwerkelijke interviewvragen is deze operationalisatie leidend geweest. De gehanteerde vragenlijst (bijlage 2) is uitgebreider en bevat, zoals eerder opgemerkt, ook een aantal kwantitatieve items.

Theoretisch kader – concepten	Operationalisatie	Vragen
Integriteit	De opvattingen over integriteit als kernwaarde voor de Rechtspraak	Wat is voor jou de essentie van integriteit bij de Rechtspraak?
Ethisch leiderschap		
Elementen en gedragingen <i>Treviño et al., (2000);, Brown et al., (2005);, De Hoogh en Den Hartog, (2008).</i>	Voorbeeldgedrag, disciplineren en belonen en expliciete communicatie	Welke van deze gedragingen zijn voor jou met name kenmerkend voor een ethisch leider?
Morele persoon en morele manager <i>Treviño et al., (2000)</i>	Zichtbaarheid van de ethisch leider door zijn leiderschapsstijl	Is er een verandering in leiderschapsstijl zichtbaar als zich een dringende ethische kwestie voordoet?
	De invloed die de leidinggevende heeft op ethisch gedrag	In hoeverre heb je/heeft de leidinggevende invloed op het integere gedrag van medewerkers?
Moreel bewustzijn		
Bewustwording <i>Rest, (1986);, Treviño et al., (2006); Kalshoven en Valk, (2011)</i>	Morele bewustwording en morele oordeelsvorming	Zijn er morele normen en waarden bij de rechtbank en zijn ze duidelijk voor medewerkers?
Morele gevoeligheid / moreel bewustzijn <i>(Lasthuizen, 2008)</i>	Herkennen van de morele aard van een situatie	Is er ruimte om morele dilemma's te bespreken met collega's en met de leidinggevende?
		Wat zou er kunnen veranderen om de bespreekbaarheid van morele dilemma's te bevorderen?
Integriteitsbeleid		
Integriteitssysteem <i>(Heres, 2014)</i>	Opvattingen over geldende integriteitsbeleid	Is het geldende integriteitsbeleid bekend?
Waarborgen van integriteit in (overheids)organisaties <i>(Lasthuizen, 2008)</i>	- Legitimiteit en vertrouwen onder burgers behouden - Verminderen van niet-integer gedrag	Welke bijdrage levert het beleid aan het voorkomen van integriteitsschendingen?
Nalevingsstrategieën <i>(Paine, 1994)</i>	Naleving van integriteitsbeleid en de rol van de leidinggevende daarbij	Welke nalevingsstrategie wordt gehanteerd?
		Hoe houd je het integriteitsbeleid levend?

Tabel 3.2 – Operationalisatie theoretisch kader naar interviewvragen

Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van één vragenlijst. Waar mogelijk zijn de vragen voor de vier type respondenten hetzelfde.

3.4 Methode van data-analyse

Het analyseren van de kwalitatieve data (interviews en bestaand materiaal) is in drie stappen verlopen, te weten verzamelen, ordenen en analyseren. De resultaten hiervan zijn opgenomen in hoofdstuk 4.

3.4.1 Dataverzameling

Er is een interviewhandleiding opgesteld bestaande uit drie onderdelen: de introductie, de interviewvragen en de afsluiting (Emans, 2004; Van Thiel, 2021). Hiermee was er "een lijst van gebieden die moeten worden behandeld in het interview samen met, voor elk gebied, een lijst van onderwerpen of vragen die samen lijnen van onderzoek voorstellen" (Weiss, 1994).

De geselecteerde respondenten zijn via de mail gevraagd om deelname aan het onderzoek. Als bijlage bij deze mail hebben de respondenten een korte toelichting op het onderzoek en een informed-consentformulier ontvangen (bijlagen 1a en 1b). De respondenten hebben allen via de mail hun toestemming gegeven en stemden daarmee ook in met wat in het toestemmingsformulier daarover is opgenomen (meer daarover is beschreven in paragraaf 3.5).

Bij de start van het interview zelf zijn de respondenten mondeling nogmaals gewezen op de vrijwillige deelname aan het onderzoek en de mogelijkheid om, zonder opgaaf van redenen, deze deelname te beëindigen.

De interviews laten zich zonder uitzondering kenmerken als open, nieuwsgierig en (zelf)kritisch. Er was bij de respondenten geen behoefte om de interviewvragen vooraf te bekijken. De gesprekken duurden tussen de 40 en 75 minuten, afhankelijk van de beschikbare tijd en het verloop van de gesprekken.

De interviews zijn, met instemming van de respondenten, opgenomen door middel van een audio-opname. Aan de hand van de opnames zijn de interviews uitgewerkt in interviewverslagen. Om te controleren of er geen fouten zijn gemaakt zijn de verslagen via een member check (Van Thiel, 2021) voorgelegd aan de respondenten. Geen van de respondenten heeft gevraagd om substantiële wijzigingen of een herziening van de transcripties.

De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie zijn gemaakt of verzameld, zijn opgeslagen op de beveiligde gegevensdrager van de onderzoeker. De naam van de respondent en de datum van het interview vormen samen de bestandsnaam. Aan de respondenten is gemeld dat de onderzoeksgegevens worden bewaard tot de thesis definitief is goedgekeurd en daarna verwijderd.

De informatie uit het bestaande materiaal is gebruikt om een beeld te vormen van de regelgeving die op dit moment bestaat. Daarmee is een overzicht gemaakt welke codes, regelingen en procedures op dit moment vallen onder het integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland.

3.4.2 Ordenen

“Data-analyse begint zodra er gegevens worden verzameld” (Weiss, 1994). De eerste stap voor het verwerken van de data uit de interviews is de inhoudelijke ordening geweest. De interviewverslagen, per verslag vier tot vijf pagina's, leidde tot een grote hoeveelheid gegevens die systematisch moesten worden geanalyseerd. Er is een datamatrix gemaakt in Excel met de respondenten op één as en de interviewvragen op de andere as. Deze matrix is een uitgebreide versie van wat Weiss (1994) het *“maken van uittreksels”* van de interviews noemt.

Het ontwerpen, opstellen en vullen van deze datamatrix gaf de onderzoeker vanaf het begin van de data-analyse al inzichten die hebben geholpen bij de verdere data-analyse. Miles en Hubermann (1994) zeggen hierover: *“hoe meer onderzoekers inzichten hebben ontwikkeld tijdens de dataverzameling, hoe zekerder ze kunnen zijn van de adequaatheid van de dataverzameling en hoe minder ontmoedigend de taak om de gegevens volledig te analyseren.”*

3.4.3 Analyseren

Het hoofddoel van dit onderzoek is de relatie tussen ethisch leiderschap, het integriteitsbewustzijn en de perceptie van de effectiviteit van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland in beeld te brengen. Dat maakt de analyse van de verzamelde data probleemgericht en *“gesitueerd op het niveau van het veralgemeende”*, (Weiss, 1994). Met andere woorden: in plaats van de antwoorden per individuele respondent bevatten de antwoorden van alle respondenten tezamen het relevante materiaal voor dit onderzoek. Immers, daarmee is in beeld gekomen *“wat van de respondenten is geleerd”* (Weiss, 1994) over de genoemde concepten en de relaties daartussen.

Op basis van de datamatrix werden alle antwoorden op een bepaalde vraag gelezen, waarmee een eerste indruk werd verkregen. Op basis van deze indrukken werden inhoudelijke, open codes toegekend, die de kern van de uitspraak karakteriseerden (bijv. “integriteit is (juist) voor de opdracht van de Rechtspraak belangrijk”). In verschillende rondes werden definitieve codes opgesteld door aanpassing van oude codes of door het toekennen van nieuwe codes.

Onderdeel van deze fase van de analyse was datareductie, volgens Miles & Huberman (1994) een onlosmakelijk onderdeel van de data-analyse waarbij *“gegevens zodanig worden aangescherpt, gesorteerd, gefocust, verwijderd en geordend dat eindconclusies kunnen worden getrokken en geverifieerd.”*

Het aantal codes is per vraag beperkt door gelijksoortige uitspraken per vraag te groeperen in identieke codes. Deze zijn samengevat en weergegeven in aparte tabellen (bijlage 3). Weiss (1994) noemt dit lokale integratie: *“een manier om de observaties en inzichten te ordenen en te integreren.”*

Gelet op de aard van deze analyse (probleemgericht) is het merendeel van de categorisering in hoofdstuk 4 gebaseerd op het tellen van het aantal opvattingen en niet op het tellen van individuele respondenten. Uitzonderingen op deze hoofdregel en keuzes om materiaal gedeeltelijk of niet op te nemen, zijn in de onderstaande tabel 3.3. per vraag verantwoord.

Het totaal aantal opvattingen correspondeert niet (altijd) met het aantal respondenten; opvattingen zijn bij het coderen soms over meerdere categorieën verdeeld. In hoofdstuk 4 is per tabel de keuze voor het opgenomen aantal opvattingen aangegeven. Bijlage 3 bevat de totaaluitwerking van alle vragen met ook de koppeling (uiteraard geanonimiseerd) tussen de opvattingen en de respondent.

Nr.	Vraag/Stelling	Verantwoording
2	Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of is het iemand die regelmatig en expliciet met medewerkers communiceert over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?	De scores van deze stelling zijn per functiegroep (expert, leidinggevende*, medewerker) weergegeven omdat dit relevante informatie bevat voor het toetsen van met name hypothese 3 uit hoofdstuk 5.
3	Geef een cijfer tussen de 0-10 voor het ethisch leiderschap bij de rechtbank Gelderland.	De uitkomsten van deze vraag zijn per functiegroep (expert, leidinggevende*, medewerker) weergegeven omdat dit relevant is voor de beantwoording van de onderzoeksvragen in hoofdstuk 5.
4	Is er een verandering in leiderschapsstijl zichtbaar als zich een dringende ethische kwestie voordoet?	In hoofdstuk 4 zijn alleen de opvattingen weergegeven die gaan over een zichtbare verandering. De opvattingen van de respondenten die een dergelijke verandering niet waarnemen zijn bij de analyse in hoofdstuk 4 buiten beschouwing gelaten. Dit materiaal hoefde niet betrokken te worden bij de discussies en conclusies in hoofdstuk 5.
5	Welke invloed heb je als leidinggevende/welke invloed hebben leidinggevers op het integere gedrag van de leidinggevers en medewerkers?	In hoofdstuk 4, tabel 4.7, zijn alleen de opvattingen weergegeven van de respondenten die invloed van de leidinggevende waarnemen en voorzien van een toelichting. De beschrijving onder de tabel gaat ook in op de opvattingen van de respondenten die inschatten dat de invloed beperkt is.
7	Geef een inschatting van de door medewerkers ervaren ruimte en veiligheid	De uitkomsten van deze kwantitatieve vragen zijn per functiegroep* weergegeven omdat het relevante inzichten bevat voor het toetsen van

om morele dilemma's met hun collega's te bespreken Geef een inschatting van de door medewerkers ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's met hun leidinggevende te bespreken	de hypothesen en het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag.
De respondenten hebben een drietal vragen (10, 11 en 12, zie bijlage 2) voorgelegd gekregen die betrekking hadden op de ethische cultuur. De uitkomsten van deze vragen zijn in hoofdstuk 4 buiten beschouwing gelaten omdat ze bij nader inzien niet relevant bleken te zijn voor de discussies en conclusies van hoofdstuk 5. De uitkomsten van deze vragen zijn wel integraal onderdeel van bijlage 3. Ook in het theoretisch kader is deze aanpassing doorgevoerd.	
*In verband met de gegarandeerde anonimiteit van de respondenten bevat de functiegroep leidinggevers ook de respons van de functiegroep bestuurders.	

Tabel 3.3. Verantwoording van gemaakte keuzes bij weergave en verwerking materiaal uit interviews

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In kwalitatief onderzoek is de controleerbaarheid en herhaalbaarheid van de analyse minder eenduidig dan bij kwantitatief onderzoek (Van Thiel, 2021). Omdat het in dit onderzoek deels ook gaat om beleving van respondenten is standaardisatie lastiger toe te passen. Daarnaast is de scope van dit onderzoek de rechtbank Gelderland en maakt die relatief kleine eenheid de toetsing van de hypothesen minder krachtig (Van Thiel, 2021).

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek en de onafhankelijkheid van de onderzoeker zoveel mogelijk te garanderen is bij de keuze van de respondenten tevoren bepaald en verantwoord wat hun relatie is tot het onderzoek (zie tabel 3.1). Er is gewerkt met een vooraf geformuleerde vragenlijst (bijlage 2) waarvan de meeste vragen, soms iets aangepast per type respondent, aan iedere respondent zijn gesteld. Van de interviews is een audio-opname gemaakt en de uitgewerkte verslagen zijn voor akkoord voorgelegd aan de respondent. Er is een uitwerking en samenvatting gemaakt van de uitkomsten van de inhoudsanalyse (bestaand materiaal) en de interviews met de respondenten in hoofdstuk 4. Onverwachte of afwijkende uitkomsten komen in dit hoofdstuk duidelijk naar voren.

Voorafgaand aan het interview hebben alle respondenten een korte toelichting en een informed-consentformulier (bijlage 1a en 1b) ontvangen dat aan het begin van het interview is doorgenomen. De respondenten hebben allen, desgevraagd, hun akkoord gegeven. Het formulier bevat een korte introductie over het doel van het onderzoek en de werkwijze bij het afnemen van de interviews. Daarnaast bevat het formulier informatie over de verwerking van het interview. Die verwerking vindt plaats door middel van een verslag waarbij 1) fouten in het verslag op aangeven van de respondent worden aangepast en 2) het verslag de interpretatie van de onderzoeker is. In het formulier wordt informatie gegeven over de vertrouwelijkheid van de gegevens en de borging van de anonimiteit van de respondenten. Tenslotte wordt benadrukt dat deelname aan dit onderzoek vrijwillig is en dat de respondent de mogelijkheid heeft om (tussentijds) de deelname te beëindigen.

3.5.1 Onderzoeker

De onderzoeker is werkzaam als leidinggevende bij de rechtbank Gelderland en daarmee een directe collega van de voor dit onderzoek geïnterviewde respondenten. Van Thiel (2021) spreekt over de bias van de onderzoeker en het belang dat de onderzoeker zich hiervan bewust is. In dit onderzoek heeft de onderzoeker daarom voorafgaand aan de interviews aan iedere respondent gevraagd of er aan de onderzoeker gerelateerde belemmeringen zijn om de vragen te kunnen beantwoorden. Die belemmeringen waren er niet.

3.5.2 Ethische richtlijnen

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de ethische richtlijnen voor niet medisch onderzoek. Bij de ethische commissie van de Universiteit Twente is een aanvraag gedaan voor een ethische toetsing van de onderzoeksopzet. De vragenlijst die hiertoe is ingevuld gaat uitgebreid in op de positie van de

respondent en de wijze waarop de anonimiteit en privacy van de respondenten moet worden geborgd. De ethische commissie heeft deze aanvraag beoordeeld en goedgekeurd (211193).

Zoals in paragraaf 3.5. al besproken hebben de respondenten op vrijwillige basis deelgenomen aan het onderzoek. Zij zijn voorafgaand aan de interviews geïnformeerd over doel en werkwijze van het onderzoek. De anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd; de verstrekte informatie wordt vertrouwelijk verwerkt en gerapporteerd.

Voor al het gebruikte bestaande materiaal geldt dat dit publieke informatie is. In het onderzoek zijn geen uitspraken gedaan over het functioneren van de organisatie, het management of de medewerkers.

4 Ethisch leiderschap en integriteitsklimaat bij de rechtbank Gelderland – een kwalitatieve sfeerimpressie

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de interview-analyse over ethisch leiderschap en het integriteitsbewustzijn bij de rechtbank Gelderland. Wat vinden de respondenten van het ethisch leiderschap en welke effecten heeft ethisch leiderschap volgens hen op het integriteitsbewustzijn en de naleving van integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?

4.1 Integriteit

Alle respondenten onderschrijven integriteit als kernwaarde voor de rechtspraak. In hun visie op integriteit worden twee centrale perspectieven onderscheiden: de externe en interne waarde, werking en betekenis van integriteit.

De externe werking ziet op de maatschappelijke opdracht van de rechtspraak en de betekenis voor de rechtzoekende. *“We ontfangen er ons gezag aan. Onafhankelijkheid en onpartijdigheid zijn de dragende waarden voor de rechtspraak; als er ook maar het idee zou bestaan dat we daarop inboeten dan raken we het draagvlak in de samenleving kwijt”* (respondent nr. 10). Het interne perspectief gaat over integriteit binnen de rechtspraak als organisatie. *“Op het moment dat je als organisatie een ander normeert, heb je jezelf daar ook aan te houden”* (respondent nr. 2). Juist als rechtspraakmedewerker heb je integriteit hoog in het vaandel staan en gedraag je je daar ook naar, zo vinden de meeste respondenten: *“Als er nou iemand het goede voorbeeld moet geven dan is het wel de Rechtspraak en haar medewerkers”* (respondent nr. 15).

In tabel 4.1 zijn de kerncategorieën ($n > 1$) van de opvattingen (n) van de respondenten bij de twee centrale perspectieven weergegeven.

Extern perspectief op integriteit (11)

Integriteit is juist voor de (opdracht van) de rechtspraak belangrijk

- Zorgvuldig handelen met oog voor de kwetsbare positie van de rechtzoekende. (7)
- Bewust omgaan met vertrouwelijke informatie van en over de rechtzoekende. (4)

Intern perspectief op integriteit (15)

Integriteit heeft invloed op handelen van leidinggevend en medewerkers

- Je werkt bij de rechtspraak, je bent je daarvan bewust en je gedraagt je naar de kernwaarde integriteit. (9)
- Als rechtspraakmedewerker weet je wat je wel en wat je niet doet/kunt doen. Dat is zichtbaar in je gedrag (6).

Tabel 4.1. Twee centrale perspectieven op integriteit.

4.2 Ethisch leiderschap

Gedragingen van een ethisch leider

De respondenten (n) hebben desgevraagd een keuze gemaakt over wat zij de belangrijkste gedraging vinden voor een ethisch leider: voorbeeldgedrag of expliciete communicatie. De keuze is opgenomen in tabel 4.2.

Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of gaat het primair om regelmatig en expliciet met medewerkers communiceren over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?			
Antwoord	Voorbeeldgedrag	Een combinatie	Expliciete communicatie
Funcatiegroep			
Expert		1	1
Leidinggevende	4	2	1
Medewerker	4	2	
<i>N</i>	8	5	2

Tabel 4.2. Gedragingen van een ethisch leider uitgesplitst per functiegroep

In tabel 4.3. zijn de opvattingen (*n*) van de respondenten (*n*>2) weergegeven per gedraging van een ethisch leider.

Voorbeeldgedrag (8)	
Stimulans voor moreel bewustzijn en moreel gedrag (8)	
In woord en gedrag laten zien hoe het hoort. Het is een eerste vereiste om als leidinggevende medewerkers aan te kunnen spreken (5)	
Het versterkt ethisch en gangbaar gedrag, dat beklijft beter en verstrekt duidelijkheid (3)	
Een combinatie van voorbeeldgedrag en expliciete communicatie (11)	
Voorbeeldgedrag	Expliciete communicatie
Een ethisch leider laat in gedrag zien wat hoort; medewerkers volgen dat gedrag	Gesprek voeren vergroot bewustzijn. Dilemma's van meerdere kanten belichten. Het bevordert een gezamenlijk beeld waar medewerkers hun handelen op kunnen afstemmen. (4)
	Helpt bij disciplineren, kaderen. Verwachtingen over en weer zijn uitgesproken (2)
Als ethisch leider niet het goede voorbeeld geeft maar wel mensen aanspreekt, heeft het een negatief tegenovergesteld effect (3)	
Het zijn gedragingen die met elkaar in evenwicht moeten zijn om ethisch leiderschap te laten werken (2)	
Expliciete communicatie (2)	
Stimulans voor (vergemakkelijken) spreken over integriteit (2)	
Voorbeeldgedrag moet er sowieso zijn. Daarnaast ook communicatie: integriteit als gespreksonderwerp in verschillende overleggen brengen. (2)	

Tabel 4.3. Opvattingen over gewenste gedragingen ethisch leider

Voorbeeldgedrag wordt door de respondenten als belangrijkste gedraging van een ethisch leider gezien. Het vormt de basis van zijn handelen. Dit wordt overigens onderschreven door de respondenten die kiezen voor een combinatie van voorbeeldgedrag en expliciete communicatie. “Ik kan nog zoveel communiceren en uitleggen waar we voor staan maar als ik het zelf niet iedere dag laat zien dan werkt het niet. Dus het begint met het voorbeeldgedrag: walk the talk en andersom talk the walk. Dus draag het uit en praat erover met mensen” (respondent nr. 10).

Deze respondenten benadrukken het evenwicht dat er tussen voorbeeldgedrag en expliciete communicatie moet bestaan om als ethisch leider te kunnen functioneren. Een disbalans hiertussen kan leiden tot een tegenovergesteld effect: “als een leider niet het goede voorbeeld geeft maar wel mensen aanspreekt op gedrag dat hij zelf niet laat zien, dan zal hij dat direct terugkrijgen van een medewerker” (respondent nr. 7).

De respondenten die kiezen voor expliciete communicatie als belangrijkste gedraging zijn van mening dat de voorbeeldfunctie standaard van een leidinggevende mag worden verwacht. *“Het aantrekkelijke van deze stelling is dat de ethisch leidinggevende daarnaast (..voorbeeldgedrag..) actief nog extra aandacht geeft aan integriteit, het borgen daarvan en het bespreekbaar maken”* (respondent nr. 3). Expliciete communicatie wordt ook als onderdeel van voorbeeldgedrag gedefinieerd. *“Als Pablo Escobar zegt dat het toch echt onverstandig is om jezelf te bedienen met drugs, dan komt dat niet heel overtuigend over”* (respondent nr. 11).

Cijfer voor ethisch leiderschap

Aan de respondenten (*n*) is gevraagd welk cijfer zij geven voor het ethisch leiderschap op een schaal van 1-10, (1 = *zeer slecht* en 10 = *uitstekend*) bij de rechtbank. Een respondent heeft geen cijfer gegeven.

Cijfer	6,5	7	8	#	Gemiddelde
Funcatiegroep					
Expert		1		1	7
Leidinggevende	2	3	2		7,1
Medewerker		4	2		7,3

Tabel 4.4. Gemiddeld eindcijfer voor ethisch leiderschap uitgesplitst per functiegroep

In tabel 4.5. zijn de opvattingen (*n*) van de respondenten (*n*>1), voortvloeiend uit het gegeven cijfer, ondergebracht in een aantal kerncategorieën. De opvattingen zijn bij het coderen soms over meerdere categorieën verdeeld.

Bespreken en bespreekbaarheid (5)

- Het elkaar rechtstreeks aanspreken doen we niet; we spreken nog vaak óver in plaats van mét elkaar. Leidinggeven spreken zich onvoldoende écht uit. (5)

(Voorbeeld)gedrag (7)

- Voorbeeldgedrag is niet heel zichtbaar. Het is onvoldoende ontwikkeld. (4)
- Leidinggeven geven grotendeels gericht en goed invulling aan integriteit en ethisch leiderschap. (3)

Bewustzijn (4)

- Vanuit bewustzijn maken leidinggeven zorgvuldige afwegingen. Leidinggeven bij de rechtbank willen het goede doen voor de samenleving en dat doen we samen. (2)
- Geen gedeeld beeld onder leidinggeven van morele kwesties en beoordeling daarvan. Soms worden écht verkeerde afwegingen gemaakt. (2)

Tabel 4.5. Kerncategorieën opvattingen respondenten op basis van gegeven cijfer voor ethisch leiderschap

De toelichting bevat tegenstrijdigheden en verschillen in opvattingen. Bij ‘voorbeeldgedrag’ zegt een respondent: *“... ethisch leiderschap is niet heel erg zichtbaar. Het is een beetje een ondergeschoven kindje”* (respondent nr. 1), terwijl een andere respondent (nr. 14) juist wel ethisch gedrag ziet: *“er wordt echt aandacht aan (...ethisch leiderschap...) gegeven en de kernfiguren binnen onze organisatie hebben eerlijkheid en integriteit hoog in het vaandel staan.”*

Op het punt ‘bewustzijn’ is die tegenstelling er ook: *“...leidinggeven zijn zich bewust van hun positie en wat dat, ook in dit opzicht, van hen vraagt”* (respondent nr. 2) versus *“soms worden echt verkeerde dingen gedaan waarvan ik denk dat het totaal niet integer is...”* (respondent nr. 9).

Verandering in leiderschapsstijl bij een dringende ethisch kwestie

Aanvullend aan het beeld van het ethisch leiderschap bij de rechtbank Gelderland wordt de respondenten gevraagd of er een verandering in leiderschapsstijl zichtbaar is als zich een dringende ethische kwestie voordoet.

Een aantal respondenten neemt een dergelijke verandering waar. Hun opvattingen (n) zijn in tabel 4.6 opgenomen, gecategoriseerd naar drie leiderschapsstijlen ($n > 1$).

Directief (8)

- Strikter, minder los en van informeel en onbewust naar formeel en bewust. Nadrukkelijke en doortastende sturing. (5)
- Directief handelen. Overschrijding van kaders vraagt om actie. (3)

Zorgvuldig/voorzichtig (4)

- Afwegingen over besluit en transparantie daarover aan het team. (2)
- Eerst je volledig (laten) informeren, neem daar tijd voor en handel dan. (2)

Verbreden/sparren (3)

- Betrek bewust anderen ter toetsing. Omringen met collega's met specifieke deskundigheid. (3)

Tabel 4.6. Zichtbare veranderingen in leiderschapsstijl

De directieve leiderschapsstijl wordt het meest waargenomen als ingezette stijl bij een dringende ethische kwestie. Een medewerker-respondent zegt: “.... *de nadruk wordt gelegd op wat er ethisch, moreel niet goed is gegaan en daar worden dan sterkte consequenties aan verbonden*” (respondent nr. 1). Een leidinggevende-respondent (nr. 11) die zelf in een dergelijke situatie de directieve stijl hanteert stelt dat een dringende kwestie hier ook om vraagt: “*op het moment dat ethische kwesties aan de orde zijn, heb je vaak al iets met die kaders gedaan en dan moet je directief handelen.*”

Uit de antwoorden blijkt dat het inzetten van een directieve stijl vaak wordt gekoppeld aan een andere stijl: zorgvuldigheid en/of verbreden. “*Ik heb wel geleerd dat het ook aankomt op heel zorgvuldig handelen. Op het moment dat je echt een ethische kwestie hebt en je doet dat niet loop je in je eigen mes. Als je kort door de bocht gaat en te directief wordt, doe je je medewerker te kort en je betaalt er later de rekening voor*” (respondent nr. 10).

Verbreden creëert ruimte en die is volgens de respondenten ook echt nodig: “*je moet voorkomen dat je in een reflex schiet die gewoon onnodig zwaar of belastend is omdat jezelf onvoldoende geïnformeerd bent. Je merkt gewoon soms dat de druk vanuit anderen groot is*” (respondent nr. 5).

Invloed leidinggevend op integer gedrag van medewerkers

De invloed van een leidinggevende op het integere gedrag van mensen is de volgende vraag die aan de respondenten is voorgelegd. Alle respondenten, behalve één, vinden dat de leidinggevende een positieve invloed kan hebben. De opvattingen (n) van de respondenten zijn ondergebracht in drie kerncategorieën ($n > 3$), zie tabel 4.7.

Voorbeeldgedrag (10)

- Geeft het nodige kader en duidelijkheid en bevordert integer gedrag. (5)
- Toonzettende invloed op de sfeer en het team. Medewerkers spiegelen zich daaraan. (5)

Open houding (4)

- De leidinggevende heeft weet van mogelijke dilemma's en stimuleert het open, veilige gesprek daarover (4)

Optreden (4)

- Aanspreken, sanctioneren en handhaven. Heeft uitstraling naar het gehele team. (4)

Tabel 4.7. Aspecten die bijdragen aan de invloed van leidinggevend op integer gedrag

Opnieuw scoort voorbeeldgedrag onder alle respondenten hoog als gedraging waarmee een leidinggevende invloed heeft op het integer handelen van medewerkers. Een open houding van de leidinggevende waarmee een open, veilige klimaat wordt geboden volgt daarop evenals het zichtbaar optreden van een leidinggevende bij een integriteitsschending: ... *“handhaving doet ertoe. Als je dingen ziet die niet kunnen moet je daar wat mee”* (respondent nr. 11).

Een aantal respondenten geeft aan dat een leidinggevende invloed heeft op het integere gedrag van medewerkers maar dat die invloed voor henzelf beperkt is vanwege het goed ontwikkelde morele bewustzijn: *“ik denk over een goed ontwikkeld normen en waardenkader te beschikken en daar heeft de leidinggevende niet veel invloed op”* (respondent nr. 15), ofwel omdat medewerkers in een bepaalde functielaag meer/minder aansturing nodig hebben van een leidinggevende: *“het morele bewustzijn van rechters (en juridisch medewerkers) is echt hoog... De invloed van de leidinggevende is daarop niet heel groot. Bij de administratie is mijn inschatting dat je als leidinggevende meer invloed hebt op het integere gedrag ...”* (respondent nr. 1).

4.3 Moreel bewustzijn

Moreel bewustzijn is het volgende concept uit het theoretisch kader. Als eerste is aan de respondenten de stelling voorgelegd: de geldende normen en waarden bij de rechtbank zijn duidelijk voor de medewerkers. De meningen zijn verdeeld: zeven respondenten schatten in van wel en zeven van niet. Een respondent kan deze stelling niet beantwoorden.

De opvattingen (*n*) van de respondenten zijn ondergebracht in drie kerncategorieën (*n*>3), zie tabel 4.8.

Structurele borging ontbreekt (8)

- Borging ontbreekt op langere termijn. Info is te vinden maar het zit niet hoog in het bewustzijn. Integriteitscommissie agendeert wel regelmatig integriteitsgerelateerde onderwerpen. (8)

Afhankelijk van het individu (4)

- Geen duidelijke verwachtingen vanuit de rechtbank; mensen weten het voor zichzelf (4)

Voor nieuwe medewerkers is het duidelijk (6)

- Vier verplichte carrousselbijeenkomsten met volop aandacht voor integriteit en morele dilemma's (6)

Tabel 4.8. Toelichting op (on)duidelijkheid van geldende normen en waarden

Morele dilemma's

De respondenten (*n*) zijn gevraagd een waardering te geven met een cijfer tussen 1-5 (1 = *geen ruimte* en 5 = *alle ruimte*) van hun inschatting van de ervaren ruimte en veiligheid van medewerkers om morele dilemma's te bespreken met collega's en in de vervolgvraag met de leidinggevende.

Ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met collega's						
Cijfer	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	Gemiddelde
Funcatiegroep						
Expert			2			3
Leidinggevende		1	4	2		3,1
Medewerker		1	1	3	1	3,7
Ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met leidinggevende						
Expert		1	1			2,5
Leidinggevende	1		5	1		2,9
Medewerker			1	4	1	4

Tabel 4.9. Inschatting bespreken van morele dilemma's met respectievelijk collega's en leidinggevende

De verschillen in scores per functiegroep voor de inschatting van de ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's met collega's te bespreken, zijn beperkt. De score van het bespreken van morele dilemma's met de leidinggevende laat wel een duidelijk verschil zien. De leidinggevenenden en de experts schatten de door de medewerker ervaren veiligheid om een moreel dilemma te bespreken een stuk lager in (2,9) dan de inschatting van de medewerkers (4,0).

De opvattingen (*n*) ter onderbouwing van de gegeven cijfers is terug te brengen naar een aantal kerncategorieën (*n*>3), opgenomen in tabel 4.10.

Ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met:	
collega's	leidinggevende
Ja, met zelfgekozen collega's (8)	Optreden/gedrag van de leidinggevende doet ertoe (9)
Plek (team of functie) in organisatie is bepalend (5)	Aanspreken is aandachtspunt (6)
Aanspreken is aandachtspunt (4)	

Tabel 4.10. Toelichting op gegeven cijfers bespreken morele dilemma's met collega's/leidinggevende

Het elkaar aanspreken komt bij beide vragen als aandachtspunt naar voren. Een leidinggevende zegt: "als wij al de simpele dingen niet tegen elkaar durven te zeggen dan worden onderwerpen met een lading nog veel lastiger in gesprek gebracht" (respondent nr. 11). Het bespreken van morele dilemma's lukt wel met collega's die je zelf uit kunt kiezen. Aspecten als dezelfde taakopvatting of dezelfde functiegroep zijn daarbij helpend: "bij sommige collega's loop ik binnen en kan ik zeggen wat ik vind....." (respondent nr. 12). "Met mensen met dezelfde taakopvatting gaat het bespreken van deze dilemma's makkelijker" (respondent nr. 1).

Medewerkers en leidinggevenenden zijn ook van mening dat het optreden/gedrag van de leidinggevende bepalend is. De vertrouwensband met de leidinggevende wordt vaker genoemd: "ik heb een vertrouwensband met de leidinggevende en dat is nodig om zulke onderwerpen te bespreken" (respondent nr. 12).

Wensen bij de bespreking van morele dilemma's

De respondenten zijn hebben duidelijk in beeld wat er moet gebeuren om de bespreking van morele dilemma's te stimuleren. In tabel 4.11 zijn deze opvattingen (*n*) in drie kerncategorieën (*n*>3) weergegeven:

Organiseren van gestructureerd, periodiek gesprek over integriteit (12)

- In de clusters gestructureerd en periodiek aandacht besteden aan morele dilemma's. Ook de leidinggevenden spreken er samen periodiek over. (8)
- Een open en constructief gesprek over deze thema's kunnen voeren zonder dat het wordt ervaren als persoonlijke kritiek of afkeuring of dat er zorgen ontstaan over de persoonlijke verhoudingen. (4)

Integriteitssysteem op orde (5)

- Alle medewerkers weten waar ze terecht kunnen om dergelijke situaties te melden/bespreken. Er wordt iets met de meldingen gedaan. Je wordt waar nodig geholpen bij het maken van afwegingen. (5)

(Ethische) cultuur (4)

- Veilig klimaat om morele dilemma's in gesprek te brengen én vertrouwelijkheid is gegarandeerd. Er is een grijs gebied, niet altijd is direct duidelijk wat te doen. (4)

Tabel 4.11. *Wensen ter stimulering van het bespreken van morele dilemma's*

4.4 Integriteitsbeleid

Kennen de respondenten het geldende integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland? Om dit te toetsen is als eerste gevraagd naar drie onderdelen van het integriteitsbeleid. Alle respondenten hadden een duidelijke aarzeling bij het beantwoorden van deze vraag. Er wordt verschillend gedacht over of er wel of geen beleid is. Een respondent (nr. 3) antwoordde resoluut: *“we hebben geen integriteitsbeleid.”* Een aantal respondenten noemden losse regelingen die samen volgens hen als integriteitsbeleid kunnen worden beschouwd.

Integriteitsbeleid in relatie tot het voorkomen van integriteitsschendingen

Elf respondenten schatten in dat integriteitsbeleid een bijdrage levert aan het voorkomen van integriteitsschendingen. Het werkt mits medewerkers zich bewust zijn van en bekend zijn met (de inhoud van) het beleid. Integriteitsbeleid geeft duidelijkheid en begrenzing en daarmee werkt het kaderstellend. De opvattingen van de respondenten die de bijdrage van het integriteitsbeleid ter voorkoming van integriteitsschendingen laag inschatten, laten zich samenvatten in dat beleid geen preventieve werking heeft maar vooral een toetsingskader achteraf is.

Eigen verantwoordelijkheid voor inrichting en uitvoering integriteitsbeleid

Alhoewel veel respondenten het geldende integriteitsbeleid niet kennen hebben ze wel opvattingen (*n*) bij wat ze ermee kunnen/moeten (*n*>2):

- Vormt basis voor handelen (6);
- Gericht bespreken (4);
- Biedt een toetsingskader (3);
- Organiseert borging en sturing (3).

Het integriteitsbeleid vormt dus een basis voor het handelen vinden zowel medewerkers als leidinggevenden: *“het beleid is er niet voor niets; ik lees het en je denkt er weer over na”* (respondent nr. 13). Bestuur, leidinggevenden en medewerkers moeten erover in gesprek zijn met elkaar: *“ik vind dat we vrij naïef zijn. Er zijn veel meer ‘boeven’ op pad die ons proberen te beïnvloeden dan wij denken”* (respondent nr. 11). Het beleid geeft ook een kader: *“op het moment dat er overschrijding is van beleid, grijp ik wel in”* (respondent nr. 4).

Nalevingsstrategieën integriteitsbeleid

Uit de literatuur komt naar voren dat er grosso modo twee nalevingsstrategieën voor integriteitsbeleid zijn: de compliance-georiënteerde strategie of de stimuleringsstrategie. De respondenten hebben de vraag gekregen welke van die twee leidend is bij de rechtbank Gelderland.

Voor een negental respondenten is het duidelijk: de compliance-georiënteerde strategie is leidend. Daar is volgens hen een logische verklaring voor: *“regelgeving vormt de backbone van onze organisatie”* (respondent nr. 10) of *“de eerste reactie is: waar staat dat?”* (respondent nr. 2). Tegelijkertijd zijn er vijf respondenten die de stimuleringsstrategie leidend vinden. Volgens hen wordt er gestuurd op normen en waarden en niet op regelgeving. *“De rechtbank benadert het volgens mij vanuit het positieve, dus de stimulans en kiest niet voor het bestraffende vingertje”* (respondent nr. 9).

Een respondent (nr. 3) die kiest voor de compliance-georiënteerde strategie ziet een volgorde van zaken: *“Collega’s zijn zich bewust van het beleid en de sturing zit dan vooral op dat wat we van elkaar verwachten. De compliance-georiënteerde strategie is voorwaardelijk om de stimuleringsstrategie te kunnen toepassen.”* Een tegengestelde reactie komt van de respondent (nr. 11) die een combinatie van beide strategieën als leidend ervaart: *“Ze zijn allebei nodig. Ik vind bij ethiek en integriteit de compliance-georiënteerde strategie moeilijk in te richten. Je zult het meest leunen op de stimuleringsstrategie door cultuuringrepen en voorbeeldgedrag.”*

Alhoewel gekozen voor de compliance-georiënteerde strategie als de leidende geven twee respondenten-leidinggevers aan zelf situationeel voor een strategie te kiezen: *“ik wissel zelf tussen de twee strategieën, afhankelijk van het onderwerp en/of de persoon”* (respondent nr. 2), of: *“er zijn gedragscodes (binnen het Rijk) die op zich uitstralen waar we als waarden gedreven organisaties voor staan, maar ik merk dat we vrij snel in de reflex schieten wat ook alweer de regels waren. Toch denk ik ook dat we regelmatig een combinatie toepassen en ik denk zelf dat de stimuleringsstrategie beter werkt”* (respondent nr. 10).

Invloed leidinggevers op naleving van integriteitsbeleid

Nu de nalevingsstrategieën voor de rechtbank in beeld zijn gebracht hebben de respondenten stil gestaan bij de vraag wat de invloed van een leidinggevende is op de naleving van integriteitsbeleid. Het merendeel (12) schat in dat de leidinggevende daarop invloed heeft. Drie respondenten denken dat die invloed beperkt is. De opvattingen (n) van de respondenten ($n > 3$) zijn in tabel 4.12 samengevat in drie kerncategorieën:

Invloed door: (9)

Handelen van de leidinggevende (9)

- Door voorbeeldgedrag te tonen (5)
- Helpen als een medewerker met deze thema's worstelt. Ruimte organiseren hiervoor (2)
- Medewerkers houden aan en ingrijpen bij overschrijding van beleid (2)

Communicatie (8)

- Communiceren, bespreken en agenderen in de werkoverleggen. Uitleg geven over afwegingen m.b.t. genomen besluiten. Verbeteringen in integriteitsprocessen bespreken (8)

Beperkte invloed door: (4)

- Het niet op één lijn zitten van alle leidinggevers hierover (2)
- Persoonlijke overtuigingen van medewerkers zelf (1)
- Beleid kan netjes uitgewerkt zijn; medewerkers hebben bij hun handelen niet altijd in beeld waar hun leidinggevende staat (1)

Tabel 4.12. Toelichting op invloed leidinggevende op naleving integriteitsbeleid

Voorbeeldgedrag en communicatie zijn belangrijke thema's voor leidinggevers om de naleving van het integriteitsbeleid door medewerkers te beïnvloeden. Een respondent-leidinggevende zegt: *"ik heb invloed door mijn eigen gedrag, door het ter sprake te brengen, door een spiegel voor te houden"* (respondent nr. 8). Een respondent-medewerker ziet het als iets gezamenlijks: *"je doet het samen. De leidinggevende is er niet alleen als baas maar ook om je als medewerker verder vooruit te helpen"* (respondent nr. 9).

Belemmeringen worden ook gezien. *"Het is belangrijk dat alle teamvoorzitters op integriteit en de naleving van beleid op één lijn zitten"* (respondent nr. 1) of *"ik geloof dat het (persoonlijke overtuiging) bij mensen zelf zo diep kan zitten, dat kan ik niet beïnvloeden"* (respondent nr. 8).

Levend houden van integriteitsbeleid door leidinggevers

Leidinggevers doen er goed aan om het integriteitsbeleid als onderwerp te agenderen en te bespreken. De opvattingen (*n*) van de respondenten (*n*>2) variëren van het reflecteren op concrete issues (binnen of buiten de organisatie) en daarvan met elkaar leren (6), als leidinggevers tijd hiervoor vrijmaken en onderling afwegingen en worstelingen delen (3) en activiteiten ontplooiën die regelmatig terugkomen in verschillende vormen, waarbij visualisatie van de thema's uit het beleid kan helpen (3).

4.5 Analyse bestaand materiaal

Bij de rechtspraak/rechtbank Gelderland is een aantal regelingen, leidraden en protocollen en gedragscodes actief (zie voor de algemene toelichting op de ontwikkeling van integriteitsbeleid bij de rechtspraak paragraaf 2.5.1). De bestaande regelingen etc. zijn geanalyseerd en de hoofdlijnen daarvan worden hieronder weergegeven.

Gedragscode Rechtspraak (2010)

De gedragscode bevat een aantal gedragingen: onpartijdigheid, onafhankelijkheid, onkreukbaarheid en professionaliteit met een korte uitleg daarvan. De regeling geldt voor alle medewerkers van de Rechtspraak.

NVvR-rechterscode (2011)

Dit document *"beoogt een leidraad te zijn om rechters te helpen zich bewust te zijn van hun positie in de samenleving en van de mogelijke interventies en invloeden van buiten"*. Het is een aparte code voor rechters ontwikkeld vanwege hun bijzondere staatsrechtelijke positie en de ingrijpende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Integriteit wordt als een van de zes kernwaarden genoemd. Het gaat hier om integriteit van de rechter: *"een essentiële voorwaarde voor de legitimatie van de rechtspraak"*. In de verdere uitwerking gaat het om de verwachting van de samenleving dat de rechter het goede voorbeeld geeft juist omdat de rechter de taak heeft toe te zien op naleving van het recht door anderen. Zo kan *"hij het noodzakelijke gezag in de samenleving en het vertrouwen van de burgers blijvend verdienen"*.

Kadernotitie integriteitsbeleid (2014)

De kadernotitie bevat uitgangspunten voor het integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland. Het stuk is opgesteld omdat er een landelijke afspraak was dat alle gerechten eind 2014 de BIOS-normen op uniforme wijze hebben geïmplementeerd.

Er wordt in dit stuk een verbinding gemaakt met de organisatiefilosofie van de rechtbank: vertrouwen, verantwoordelijkheid en verbinding. In de uitwerking daarvan wordt gesproken over het bevorderen van een waardenvolle en gewetensvolle cultuur: *Waardenvolle cultuur gaat over een cultuur met heldere richtinggevende waarden en normen: "De leiding zet de richting uit, zorgt voor effectieve communicatie over normen en waarden en draagt deze zelf in woord en gedrag uit."* Een gewetensvolle cultuur gaat over de grijstinten en nuances in het gesprek over integriteit.⁴ De kadernotitie bevat

⁴ Voor de begrippen waardenvolle en gewetensvolle cultuur wordt verwezen naar een interview met Edgar Karssing, universitair hoofddocent integriteit aan Nyenrode University in *Public Mission*, juni 2012.

een bijlage met daarin verschillende onderdelen van het integriteitsbeleid. Dit overzicht zou eenmaal per jaar worden geactualiseerd.

Leidraad onpartijdigheid en nevenfuncties in de rechtspraak (2014).

De leidraad is van toepassing op de rechterlijk ambtenaren en gerechtsambtenaren. De leidraad *“dient uitgangspunt en stimulans te zijn voor een permanente bewustwording van onpartijdigheid en integriteit”* en daarvoor zijn criteria opgenomen. De externe werking van de leidraad is de samenleving inzicht te geven in het kader waarbinnen de rechter (en collega's) hun afwegingen maken.

Protocol onderzoek integriteitsschendingen Rechtspraak (2020):

Dit protocol is een handreiking voor bestuurders, leidinggevend en staffunctionarissen en *“beoogt een harmoniserende aanpak te bieden bij vermeende integriteitsschendingen zowel voor gerechtsambtenaren en andere rijksambtenaren werkzaam binnen de Rechtspraak, als voor rechters, raadsheren, plaatsvervangers, rechters in opleiding en bestuurders”*. Het protocol geeft inzicht in de methoden en randvoorwaarden voor vooronderzoek en feitenonderzoek en gaat in op de orde- en disciplinaire maatregelen en in welke gevallen deze kunnen worden ingezet. Ook de communicatiestappen tussen de opdrachtgevers van het onderzoek, de onderzoekers, de betrokkene(n), getuigen, melder en niet betrokken medewerkers binnen de organisatie is in verschillende stappen uitgewerkt.

Het protocol creëert geen nieuwe bevoegdheden maar *“is een uitwerking van en binnen de kaders van (de bevoegdheden in) wet- en regelgeving, zoals de nieuwe Ambtenarenwet 2017, het Arbeidsrecht (Boek 7, titel 10 BW), de CAO Rijk en de Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren en het Besluit rechtspositie rechterlijke ambtenaren, andere wettelijke bepalingen en de jurisprudentie ter zake”*. In het protocol wordt gesproken over een volwaardig integriteitsbeleid dat naast het vaststellen en implementeren van beleid ook bestaat uit het handhaven ervan. De handhaving krijgt vorm door *“adequaat en consequent optreden tegen integriteitsschendingen na voorafgaand, zorgvuldig onderzoek”*.

In hoofdstuk 1 van het protocol wordt verwezen naar de Leidraad Onpartijdigheid en Nevenfuncties in de Rechtspraak (januari 2014), de Gedragscode Rechtspraak (mei 2010) en de NVvR-Rechterscode (26 september 2011). Deze stukken worden een stimulans voor bewustzijn van integriteit genoemd. Het protocol bevat ook een link naar het landelijke intranet van de Rechtspraak waar meer informatie over integriteit te vinden is.

Overig

Aanvullend aan de bovenstaande regelingen wordt op intranet nog verwezen naar de **gedragscode integriteit Rijk** (zie voor een toelichting paragraaf 1.2.), de **regeling (on)gewenste omgangsvormen** (2019, geactualiseerd november 2020), **protocol eigen rechtszaken** (2014) waarin is uitgewerkt in welke gevallen er sprake kan zijn van betrokkenheid van de rechtbank en als dat het geval is hoe dan gehandeld moet worden, de **regeling aannemen geschenken** (2013, geactualiseerd november 2020).

5 Discussie en conclusies

Nu het literatuuronderzoek is uitgevoerd en de observaties van de interviews zijn uitgewerkt, worden in dit afrondende hoofdstuk de onderzoeksvraag en deelvragen beantwoord, de onderzoeksresultaten gepositioneerd binnen het bestaande theoretische debat en aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd.

In paragraaf 5.1. worden de hoofd- en deelvragen beantwoord. In paragraaf 5.2. worden de hypothesen die op basis van het literatuuronderzoek zijn opgesteld, getoetst aan de interviewresultaten. Deze paragraaf benoemt ook een aantal theoretische implicaties. Paragraaf 5.3 bevat de beperkingen van het onderzoek en in paragraaf 5.4 worden de praktische implicaties van dit onderzoek op een rij gezet en worden een aantal aanbevelingen aan de rechtbank Gelderland gedaan.

5.1 Conclusies: beantwoording hoofd- en deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. Allereerst worden de deelvragen beantwoord, waarmee wordt opgebouwd naar een antwoord op de hoofdvraag.

5.1.1 Deelvraag 1

Uit welke elementen en gedragingen bestaat ethisch leiderschap en wat is de uitwerking daarvan in organisaties?

De definitie van ethisch leiderschap zoals besproken in hoofdstuk 2 (paragraaf 2.3.1.) gaat onder andere over het karakter en het gedrag van de ethisch leider. Bij de beantwoording van deze deelvraag wordt daaraan als eerste aandacht besteed om vervolgens in te gaan op het effect van ethisch leiderschap op de organisatie.

Elementen en gedragingen

Uit een verkenning van de bestaande literatuur blijkt dat een ethisch leider zowel een morele persoon als een morele manager is. De component morele persoon vormt de basis voor ethisch leiderschap. De leider als morele persoon beschikt over morele eigenschappen als eerlijkheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en is een integer persoon. Het gaat bij deze component primair om elementen en gedragingen van de leider als persoon.

De tweede component morele manager bevat gedragingen die juist gericht zijn op het stimuleren van het morele juiste gedrag van medewerkers. De literatuur noemt drie gedragingen: (het tonen van) voorbeeldgedrag (rolmodel), disciplineren en belonen en expliciete communicatie over ethiek en integriteit.

Op de vraag welke gedragingen een ethisch leider zou moeten tonen om integer gedrag te bevorderen, noemen de respondenten drie gedragingen, te weten voorbeeldgedrag, open houding en optreden. De respondenten zijn zich met name bewust van de gedraging voorbeeldgedrag, deze wordt het meest genoemd en ook al deels waargenomen. Open houding en optreden zijn gedragingen die de respondenten wenselijk achten maar door hen nu nog beperkt of niet worden waargenomen.

De betekenis die respondenten geven aan de gedragingen open houding en optreden gaan onder andere over het stimuleren van het open, veilige gesprek en het aanspreken, sanctioneren en handhaven. Deze interpretaties sluiten aan bij de theoretische bevindingen over de gedragingen van de morele manager, te weten expliciete communicatie over integriteit en disciplineren en belonen.

Uitwerking in organisaties

Uit de literatuur blijkt dat ethisch leiderschap een positieve uitwerking heeft op organisaties en de medewerkers. Ethisch leiderschap geeft duidelijkheid over wat moreel aanvaardbaar is en wat niet, morele dilemma's worden eerder herkend door medewerkers, het vermindert integriteitsschendingen en het geeft ruimte voor het voeren van een dialoog waarmee morele normen en verwachtingen worden gevormd of nog eens bevestigd.

De positieve uitwerking van ethisch leiderschap is niet alleen afhankelijk van de kenmerken en gedragingen van de ethisch leider. Het gaat ook om de verwachtingen van medewerkers over ethisch leiderschap en de manier waarop de ethisch leider integer gedrag van medewerkers probeert te bevorderen. Als de verwachtingen van medewerkers overeenkomen met de gedragingen van de ethisch leidinggevende neemt het positieve effect van ethisch leiderschap toe.

De genoemde effecten van ethisch leiderschap uit de literatuur komen niet een op een overeen met de uitkomsten van de interviews. Het bewustzijn op wat moreel aanvaardbaar is en wat niet, blijkt voor een deel gerelateerd te zijn aan de aard van de organisatie. De respondenten geven aan dat zij hun handelen hierop afstemmen, onafhankelijk van de leidinggevende.

De rol die respondenten zien voor de (ethisch) leidinggevende om integer gedrag in de organisatie te bevorderen is het geven van het goede voorbeeld in woord en daad. In de interviews geven respondenten aan dat zij waarnemen dat leidinggevendenden zich voldoende bewust (lijken te) zijn van hun verantwoordelijkheden op het gebied van ethisch leiderschap. Een deel van de respondenten is van mening dat leidinggevendenden vanuit dat bewustzijn zorgvuldige afwegingen maken en daarmee geven ze gericht en goed invulling aan ethisch leiderschap. Echter, met betrekking tot de verantwoordelijkheid van de ethisch leidinggevende om expliciet met medewerkers in gesprek te gaan over integriteitsthema's en elkaar aan te spreken, blijft dat bewustzijn achter.

Uit de interviews blijkt ook dat een groot deel van de respondenten inschat dat het herkennen en bespreken van morele dilemma's binnen de rechtbank aan kracht zou winnen als er (door de leidinggevende) gestructureerde, periodieke gesprekken over integriteit zouden worden georganiseerd. Voor nieuwe medewerkers is dit wel goed georganiseerd. Bij de start van hun werkzaamheden bij de rechtbank volgen zij (verplicht) een aantal carrousselbijeenkomsten, waarbij integriteit als kernwaarde voor de rechtspraak uitgebreid wordt besproken.

5.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: *Welke relatie is er tussen ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid?*

Ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid zijn communicerende vaten, zo toont de literatuur aan. Ethisch leiderschap bevordert het integriteitsbewustzijn en vormt een belangrijke bron van morele begeleiding voor medewerkers.

Uit de literatuur blijkt dat als het integriteitsbewustzijn in de organisatie hoog is, ethisch leiderschap minder effect heeft op medewerkers; zij leveren dan (uit zich)zelf een constructieve bijdrage. Deze constatering wordt ten dele onderschreven door de interviews waaruit naar voren komt dat respondenten hun handelen en gedrag spiegelen aan de aard van de organisatie.

Het empirisch onderzoek toont aan dat de respondenten vinden dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt en moet spelen in het bespreken van morele dilemma's. Uit de interviews blijkt dat medewerkers meer ruimte en veiligheid ervaren om morele dilemma's te bespreken met hun leidinggevende dan met hun collega.

Vrijwel alle respondenten geven aan in het werk geconfronteerd te worden met dergelijke dilemma's en vinden het belangrijk dat daarover het gesprek kan worden gevoerd waarmee zij vervolgens in een volgende situatie beter in staat zijn de juiste afwegingen te maken. Dit komt overeen met de theoretische bevinding dat de leidinggevende door zijn optreden en/of gedrag een rol speelt in de morele begeleiding van medewerkers en daarmee het integriteitsbewustzijn kan stimuleren.

Ethisch leiderschap wordt versterkt als het wordt ondersteund door een sterk integriteitsbeleid, zo blijkt uit de literatuur. Medewerkers zien ethisch leiders als rolmodellen van ethisch gedrag. Deze waarneming kan worden versterkt door beleid en procedures te ontwikkelen die ethisch gedrag in de organisatie stimuleren.

Naast de formele verplichting van een organisatie tot het voeren van een integriteitsbeleid heeft het ook een ander effect. Een werkend integriteitsbeleid toont in het openbaar aan, zichtbaar voor alle medewerkers, dat de organisatie belang hecht aan integriteit en dat integer gedrag serieus genomen wordt.

Deze theoretische bevindingen kunnen niet zomaar worden onderbouwd met de bevindingen vanuit de interviews. De respondenten zijn onbekend met het geldende integriteitsbeleid. Ze zijn bekend met (de inhoud van) diverse leidraden, codes en regelingen en deze vormen wel de basis voor hun handelen. Het merendeel van de respondenten is van mening dat het integriteitsbeleid, mits bekend, een bijdrage kan leveren aan het voorkomen van integriteitsschendingen. Volgens hen geeft integriteitsbeleid duidelijkheid en begrenzing en werkt het kaderstellend.

De rol die respondenten zien voor een leidinggevende als het gaat om het versterken en onderhouden van het integriteitsbeleid gericht op de organisatie als geheel, is beperkt. De verantwoordelijkheid van leidinggevend voor het levend houden van het integriteitsbeleid gaat volgens de respondenten over het apart agenderen en bespreken van integriteitsbeleid in de diverse overleggen, waarbij er bijvoorbeeld kan worden gereflecteerd op concrete issues binnen en buiten de organisatie.

5.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag luidt: Wat zijn de door de medewerkers waargenomen effecten van ethisch leiderschap op het integriteitsbewustzijn en de naleving van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?

Het waargenomen ethisch leiderschap is door de respondenten gewaardeerd met een ruime voldoende. Het cijfer dat de medewerkers voor het waargenomen ethisch leiderschap geven is hoger (7,3) dan het cijfer dat de leidinggevend zelf geven (7,1). In de toelichting op deelvraag 1 is uiteengezet dat leidinggevend zich volgens een deel van de respondenten voldoende bewust zijn van hun verantwoordelijkheden op het gebied van ethisch leiderschap.

Volgens de respondenten heeft het zichtbare ethisch leiderschap een positief effect op het integriteitsbewustzijn bij de rechtbank Gelderland. Het voorbeeldgedrag en/of een open houding zijn gedragingen van leidinggevend die worden waargenomen en het integriteitsbewustzijn bevorderen. Zoals in deelvraag 2 is betoogd wordt er door de medewerkers voldoende ruimte en veiligheid ervaren om morele dilemma's te bespreken met hun leidinggevende en zien medewerkers het stimuleren van deze gesprekken ook als een verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

Het merendeel van de respondenten is eveneens van mening dat leidinggevend een positieve invloed hebben op de naleving van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland. De door de respondenten genoemde effecten zijn voornamelijk toekomstgericht (nu nog niet aanwijsbaar) en richten zich op het (dagelijks) handelen van en de communicatie door de leidinggevende.

Het handelen van de leidinggevende moet zich richten op het tonen van voorbeeldgedrag, het bieden van ruimte voor het uitwisselen van standpunten en disciplineren bij overschrijding van integriteitsbeleid. Disciplineren vindt zo nu en dan plaats, waarbij leidinggevend aangeven dan bestaande regelgeving daarbij te betrekken. De communicatie door de leidinggevende ziet op het bespreken en agenderen van integriteitsthema's in werkoverleggen waardoor het een "normaal" onderwerp wordt.

Tegelijkertijd tonen de interviews ook andere, minder positieve effecten aan. Een aantal respondenten ziet dat er leidinggevend zijn die weinig aandacht aan het thema integriteit besteden. Dit ethisch neutrale leiderschap, waarbij integriteit een impliciet thema is, heeft als risico dat het de geloofwaardigheid van het leiderschap en de effectiviteit van het integriteitsbeleid negatief kan beïnvloeden.

5.1.4 Beantwoording hoofdvraag

De beantwoording van de drie deelvragen bieden een gezamenlijk antwoord op de hoofdvraag:

“Wat is de relatie tussen ethisch leiderschap en het integriteitsbewustzijn en de perceptie van de effectiviteit van het integriteitsbeleid?”

De leidinggevendenden zijn zich bewust van de verantwoordelijkheden die horen bij ethisch leiderschap, alhoewel er verschillen zijn in de benaderingen en opvattingen van ethisch leiderschap en de perceptie daarvan. Medewerkers nemen ethisch leiderschap waar en kennen daaraan zelfs een hogere score toe dan de leidinggevendenden zelf.

De aard en de publieke opdracht van de organisatie vormt een belangrijke basis voor het integriteitsbewustzijn van medewerkers. De leidinggevende heeft ook een stimulerende invloed op dit bewustzijn door de rol die hij heeft en krijgt van medewerkers in hun morele begeleiding, onder andere bij en door het bespreken van morele dilemma's.

De leidinggevendenden hebben een positieve invloed op de naleving van integriteitsbeleid als zij hun handelen in lijn laten zijn met de bepalingen uit dat beleid. Er zijn verschillen in opvattingen over ethisch leiderschap en over de bekendheid en/of werking van het integriteitsbeleid. Het optreden van de leidinggevende lijkt zich in dit verband te beperken tot incidentele integriteitskwesaties waarbij de beoordeling daarvan door hen wel wordt getoetst aan de bestaande regelgeving.

Dergelijke integriteitskwesaties worden (nog) niet benut als leermoment voor het totaal van de organisatie, bijvoorbeeld door daarmee normen en waarden en het bijbehorende gedrag in de organisatie aan te scherpen. Het feit dat het geldende integriteitsbeleid bij het merendeel van de respondenten niet als zodanig bekend is, betekent dat het beleid niet verankerd is in de organisatie, ook al zijn de respondenten zich wel bewust van belangrijke losse regelingen die ook gedragsregels bevatten.

De waarneming van de respondenten over de effectiviteit van het integriteitsbeleid in relatie tot ethisch leiderschap laat een divers beeld zien. Enerzijds wordt het handelen van leidinggevendenden in woord en daad als stimulerend ervaren voor de naleving van integriteitsbeleid. Anderzijds wordt de rol van de leidinggevende als beperkt ervaren. Dat heeft een relatie met het gegeven dat gericht aandacht besteden aan integriteit en het integriteitsbeleid voor leidinggevendenden nog geen gemeengoed is.

5.2 Discussie hypothesen in relatie tot observaties interviews

Het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2 resulteerde in drie hypothesen, die in hoofdstuk 4 empirisch zijn getoetst.

5.2.1 Hypothese 1: Ethisch leiderschap heeft een positieve uitwerking op het morele bewustzijn van medewerkers

Ethisch leiderschap

Het waargenomen ethisch leiderschap bij de rechtbank Gelderland is door de respondenten gewaardeerd met een ruime voldoende. De toelichting van de respondenten op het gegeven cijfer bevat tegenstrijdigheden. Er blijken verschillende benaderingen en opvattingen van ethisch leiderschap te zijn en respondenten benoemen in de toelichting op hun score zowel aspecten die ethisch leiderschap volgens hen op dit moment belemmeren als aspecten die ethisch leiderschap juist bevorderen. De algemene lijn die de respondenten wel zien is dat leidinggevendenden zich voldoende bewust zijn van hun verantwoordelijkheden op dit gebied, vandaar de score van een 7 of hoger.

Een opmerkelijke bevinding bij het gegeven cijfer voor ethisch leiderschap is dat de respondenten-leidinggevendenden een lager cijfer (7,1) toekennen dan de respondenten-medewerkers (7,3). Een klein maar opvallend verschil dat in het empirisch onderzoek niet verder is onderzocht. Uit vrijwel alle theoretische studies over (ethisch) leiderschap (zie o.a. Treviño, 2008; Van der Kam, 2012) maar ook

uit onderzoeken binnen de Rijksoverheid en private organisaties komt juist het tegenovergestelde naar voren.

Moreel bewustzijn

Als het gaat om het morele bewustzijn bevatten de onderzoeksgegevens voor de toetsing van H1 een aantal interessante bevindingen.

Allereerst onderscheiden de respondenten, gevraagd naar de essentie van integriteit als kernwaarde voor de rechtspraak, twee centrale perspectieven: de externe en interne waarde, werking en betekenis van integriteit.

Het externe perspectief ziet op de maatschappelijke opdracht van de Rechtspraak en de betekenis voor de rechtzoekende. Het interne perspectief betekent voor alle respondenten dat het invloed heeft op hun handelen en gedrag. Zij zijn zich bewust van de (aard van de) organisatie waarin zij werken, wat dat van hen vraagt en stemmen hun gedrag en hun handelen daarop af, onafhankelijk en los van de leidinggevende. Het werken bij de rechtbank heeft een positieve, stimulerende uitwerking op het integriteitsbewustzijn van medewerkers.

Deze twee perspectieven raken het debat over publieke waarden. Moore (1995) heeft hiervoor een strategie ontwikkeld die bestaat uit drie strategische pijlers (missie, legitimiteit en capaciteit) die een organisatie nodig heeft om maatschappelijke meerwaarde te creëren. De eerste pijler gaat over missie en visie. Moore benadrukt het belang voor publieke organisaties van het hebben van een duidelijke missie en visie voor het nastreven van publieke, maatschappelijke meerwaarde. Uit de interviews is af te leiden dat de opdracht van de rechtbank/rechtspraak voor de respondenten glashelder is en in lijn met hun eigen opvattingen. De publieke taak van de rechtbank lijkt een leidraad te zijn voor het morele bewustzijn en handelen van de medewerkers.

De tweede bevinding gaat over het bespreken van morele dilemma's. De respondenten hebben een cijfer gegeven voor de ervaren ruimte en veiligheid om deze te bespreken met respectievelijk een collega of een leidinggevende. Het bespreken van morele dilemma's met een leidinggevende scoort hoger dan het bespreken van deze dilemma's met een collega. Deze voorkeur is gebaseerd op het waargenomen optreden/gedrag van de leidinggevende dat stimulerend wordt genoemd.

De derde bevinding gaat over de positieve invloed van een leidinggevende op het integere gedrag van medewerkers. Alle respondenten, behalve een, geven aan dat de leidinggevers een positieve invloed hebben. Voorbeeldgedrag van de ethisch leider is volgens hen daarvoor de belangrijkste gedraging, gevolgd door een open houding en het optreden bij een integriteitsschending. De gedraging voorbeeldgedrag komt overeen met de eerste gedraging van de morele manager (Treviño et al., 2000). De gedragingen open houding en optreden zijn, weliswaar nog niet altijd zichtbaar in de praktijk, te relateren aan de andere twee gedragingen van de morele manager, expliciete communicatie over ethiek en integriteit en disciplineren en belonen (Treviño et al., 2000).

Vier respondenten nuanceerden de invloed van de ethisch leider door te stellen dat de invloed afhankelijk is van het individu. Medewerkers met een sterk ontwikkeld normenkader hebben hun leidinggevende niet nodig om ethisch gedrag te vertonen. Dit komt overeen met de theorie waaruit blijkt dat voor medewerkers met een hoog moreel bewustzijn de invloed van de leidinggevende minder groot is (o.a. Kalshoven et al., 2013).

Concluderend kan worden gesteld dat hypothese 1 in ruime mate wordt ondersteund door de gegevens uit de interviews en daarmee wordt de bestaande theorie op dit punt grotendeels bevestigd.

De bevindingen die hierboven zijn genoemd hebben ook theoretische implicaties. Zo kennen de respondenten-leidinggevers van de rechtbank Gelderland een lager cijfer toe aan ethisch leiderschap dan de respondenten-medewerkers. Ook al is het totaal aantal respondenten beperkt, het is

een opvallende bevinding die afwijkt van wat daarover in de theorie te vinden is (zie o.a. Treviño et al., 2008; Van der Kam, 2012). De betekenis hiervan zou nader onderzocht kunnen worden.

Ten tweede valt op dat de aard van de organisatie een stimulerende werking lijkt te hebben op het morele bewustzijn van medewerkers en dat heeft betekenis voor de invloed van ethisch leiderschap. Dit is een observatie die in toekomstig onderzoek betrokken kan worden, tezamen met het debat over publieke waarde-creatie (Moore, 1995).

De derde bevinding gaat over de verschillen in het niveau van het morele bewustzijn bij medewerkers die van invloed zijn op de effectiviteit van ethisch leiderschap (o.a. Bonner et al., 2016; Kalshoven et al., 2013). Dit wordt door een aantal respondenten ook zo ervaren. Eén respondent benoemt daarbij juist de verschillende functiegroepen binnen de rechtbank als een factor van betekenis voor het wel of niet invloed hebben als ethisch leider. Dit aspect is niet nader onderzocht en ook in het theoretisch kader is dit aspect niet naar voren gekomen. Voor verder onderzoek zou het verschil in functiegroepen betrokken kunnen worden als een van de factoren voor het bepalen van de effectiviteit van ethisch leiderschap (bij de rechtbank).

5.2.2 Hypothese 2: *Ethisch leiderschap heeft een positieve uitwerking op de naleving van integriteitsbeleid*

Het integriteitsbeleid zou zowel compliance- als waardengeoriënteerd moeten zijn (Paine, 1994). De notie dat in organisaties zowel regelgeving over integriteit met een verplicht karakter als een stimuleringsstrategie nodig is (Paine, 1994; Treviño et al., 1999) wordt in de interviews bevestigd. Volgens de respondenten wordt de naleving van integriteitsbeleid op dit moment vooral vormgegeven door regels en procedures. Variatie in strategieën, afhankelijk van de situatie, zou wenselijk zijn en wordt door enkelen ook al zo ervaren en/of toegepast.

De invloed van de leidinggevende op de naleving van het integriteitsbeleid wordt als positief geduid. Deze positieve invloed uit zich volgens hen met name door voorbeeldgedrag en communicatie over integriteitsthema's door leidinggevend.

Uit de interviews blijkt ook dat er onbekendheid is met het geldende integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland. De werking van integriteitsbeleid is volgens acht respondenten pas aan de orde als medewerkers zich bewust zijn van en bekend zijn met (de inhoud van) het beleid. Deze bevindingen leveren op z'n minst de vraag op in hoeverre een leidinggevende invloed heeft op de naleving van integriteitsbeleid als dat beleid zelf grotendeels onbekend is.

Alhoewel integriteitsbeleid in enge zin dus niet wordt herkend, benoemen de respondenten wel werkende onderdelen die volgens de literatuur behoren bij een breder integriteitsprogramma (Treviño et al., 1999; Beerli et al., 2013). Die onderdelen zijn o.a. het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers met daarin opgenomen een aparte bijeenkomst over integriteit en de verplichte trainingen over morele dilemma's, de geldende gedragscodes (bijv. nevenfuncties) en regelingen (klachtenregeling, wrakingsprocedures). Ook maken de respondenten melding van de structurele en regelmatige bijdrage van de integriteitscommissie aan het gesprek over integriteitsthema's.

Samenvattend is de constatering dat de respondenten vinden dat het ethisch handelen van medewerkers door de leidinggevend ten positieve worden beïnvloed, ook bij de naleving van de bekende onderdelen van het integriteitsbeleid. Dit gecombineerd met de aanwezige en werkende onderdelen van een integriteitsprogramma biedt voldoende ondersteuning voor hypothese 2 en sluit voor een belangrijk deel aan bij de bestaande literatuur.

5.2.3 Hypothese 3: *Congruentie tussen ethisch leiderschap (voorbeeldgedrag en expliciete communicatie) en het geldende integriteitsbeleid bevordert de naleving van het integriteitsbeleid.*

De respondenten hebben verschillende opvattingen over ethisch leiderschap (zie bijvoorbeeld tabel 4.2. over de gedragingen van een ethisch leider) en over de bekendheid en/of werking van het

integriteitsbeleid. Ook wordt door een aantal respondenten ethisch neutraal leiderschap waargenomen, waarbij integriteit een impliciet thema is.

Heres (2014) stelt dat verschillen in opvattingen over ethisch leiderschap door de leidinggegenden expliciet moeten worden aangepakt omdat incongruentie de effectiviteit ervan vermindert. Hetzelfde geldt voor inconsistenties tussen de formele integriteitsprogramma's in organisaties en de eigen perspectieven van de leidinggegenden op wat integriteitsbevorderend werkt (Heres, 2014).

Alhoewel leidinggegenden volgens een merendeel van de respondenten een positieve invloed hebben op de naleving van het integriteitsbeleid (zie paragraaf 5.2.2), is er geen of onvoldoende congruentie waargenomen tussen ethisch leiderschap en het integriteitsbeleid. De empirische onderzoeksgegevens ondersteunen hypothese 3 onvoldoende.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

De eerste waargenomen beperking gaat over de reikwijdte van het onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd bij één organisatie, de rechtbank Gelderland en het aantal respondenten is beperkt tot 15. De onderzoeksresultaten zouden er mogelijk anders uitzien als er bijvoorbeeld meerdere rechtbanken betrokken waren en/of meer of andere respondenten waren geïnterviewd. De selectie van de respondenten is in hoofdstuk 3 verantwoord.

Een tweede mogelijke beperking gaat over de gegeven antwoorden over ethisch leiderschap en de invulling daarvan. De ervaringen van respondenten met hun leidinggevende of de plek van de respondent in de organisatie kunnen een rol spelen in de antwoorden die zij hebben gegeven.

Een derde beperking gaat over de mogelijke ervaren gevoeligheid van de onderwerpen van dit onderzoek. Respondenten zijn gevraagd naar hun mening over onderwerpen die gaan over integriteit en het door hen waargenomen ethisch leiderschap.

Een vierde mogelijke beperking is dat de onderzoeker een leidinggevende rol bekleedt bij de rechtbank Gelderland en daarmee de interviews of de onderzoeksresultaten zou kunnen beïnvloeden.

Om deze mogelijke beperkingen tegen te gaan is de anonimiteit van de verwerking van gegevens voorafgaand aan de interviews gegarandeerd en is het door de onderzoeker gemaakte verslag van het interview ter controle voorgelegd aan de respondenten (zie ook de verantwoording in hoofdstuk 3). Bij de selectie van de respondenten is gekozen voor respondenten die, zoveel mogelijk, werkzaam zijn in andere teams dan het team van de onderzoeker.

5.4 Praktische implicaties en aanbevelingen

De resultaten van het empirisch onderzoek zijn spelen zich af binnen de context van de rechtbank Gelderland. De uitkomsten zijn niet zondermeer generaliseerbaar naar een andere omgeving. De praktische implicaties moeten daarom met de nodige voorzichtigheid worden benaderd.

5.4.1 Praktische implicaties

Bij de toetsing van de concepten ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid en de relaties daartussen is gebleken dat de opgedane ervaringen met de direct leidinggevende, de persoonlijke opvattingen en de plek in de organisatie betekenisvolle invloed hebben op de beoordeling van de werking van genoemde concepten. Verdieping van deze bevindingen zou kunnen worden verkregen door bijvoorbeeld een kwantitatief onderzoek uit te voeren of het aantal respondenten uit te breiden.

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat er onbekendheid bestaat over het geldende integriteitsbeleid. Respondenten noemen losse regelingen en gedragscodes die in de loop der jaren zijn ontwikkeld en ook daarover lopen de meningen uiteen. Er zijn inderdaad afzonderlijke regelingen en gedragscodes van kracht. Een centraal punt waar alle actuele, relevante aan integriteit gerelateerde regelingen en codes en aanverwante informatie te vinden is, ontbreekt.

Respondenten zien wel de relevantie en mogelijke werking van een sterk integriteitsbeleid, zo komt uit de interviews naar voren. De onbekendheid met en het ontbreken van samenhang van het integriteitsbeleid heeft als praktische implicatie dat de formele structuur niet is geborgd. Daarmee is er ruimte voor een persoonsafhankelijke, individuele beoordeling van mogelijke integriteitsschendingen en de eventuele afhandeling daarvan, terwijl uit de literatuur naar voren komt dat uniformiteit en duidelijkheid over beleid integriteitsschendingen vermindert.

Voor nieuwe medewerkers zijn er bij hun start vier (verplichte) carrousselbijeenkomsten waarin o.a. ook aandacht wordt besteed aan integriteit en de betekenis van het werken als rechterlijk ambtenaar of gerechtsambtenaar bij de rechtbank/rechtspraak. Ook een training van een dagdeel over morele dilemma's behoort tot dit inwerkprogramma. De respondenten noemen dit verschillende keren als een positieve en stimulerende bijdrage aan het integriteitsbewustzijn van de medewerkers van de rechtbank.

Er is geen vervolg op of onderhoud van deze onboarding activiteiten. Medewerkers maken dit eenmalig mee. Er is ook een groep medewerkers die al bij de rechtbank Gelderland in dienst waren voor de introductie van deze bijeenkomsten. De implicatie hiervan is dat het potentieel van deze activiteiten in het licht van het bevorderen van o.a. het integriteitsbewustzijn na een aantal jaren kan verdampen.

Ethisch leiderschap bij de rechtbank heeft een ruime voldoende gekregen maar de opvattingen over de betekenis van ethisch leiderschap lopen uiteen. Ook in interviews met de respondenten behorend tot de functiegroep leidinggevend komen deze verschillen in opvattingen naar voren. Deze verschillen verminderen de effectiviteit van ethisch leiderschap (Heres, 2014). De praktische implicatie is dat uniformiteit voor het vormgeven van ethisch leiderschap, het bevorderen van het integriteitsbewustzijn en het naleven van integriteitsbeleid ontbreekt. Het lijkt afhankelijk te zijn van de individuele leidinggevende en diens morele kompas. Ook is er onduidelijkheid over de managementverantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid. Die verantwoordelijkheid gaat over de organisatie als geheel en niet alleen over het sturen op incidenten.

Het ontbreken van een cultuur waarin het gewoon is dat medewerkers elkaar aanspreken wordt door de respondenten regelmatig genoemd als een belemmerende factor voor het met elkaar open en eerlijk in gesprek zijn over dilemma's, morele normen en waarden of het melden of de meldingsbereidheid van medewerkers van (vermoedens van) integriteitsschendingen. De implicatie hiervan kan zijn dat een groot deel van de medewerkers zelf blijft rondlopen met een dilemma en/of dat alleen de mondige/onafhankelijke medewerkers zich zullen uitspreken, waarmee de kans bestaat dat bepaalde integriteitssituaties onder de radar blijven.

5.4.2 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek is een aantal aanbevelingen voor de rechtbank Gelderland geformuleerd.

1. Uit het onderzoek komt naar voren dat de maatschappelijke opdracht van de rechtbank voor alle respondenten volkomen duidelijk is. Dit gegeven blijkt een positieve uitwerking te hebben op het integriteitsbewustzijn, het gedrag en het handelen van medewerkers. Benut die externe oriëntatie door intern het debat te voeren over de geldende interne normen en waarden met als doel die te verduidelijken en te versterken, waarmee een stevige basis wordt gelegd voor de ethische moraal in de organisatie.
2. De carrousselbijeenkomsten voor nieuwe medewerkers worden door veel respondenten genoemd als een belangrijk en positief instrument voor het bevorderen van het integriteitsbewustzijn en het spreken over morele dilemma's in de organisatie. Denk na over het verbreden van deze bijeenkomsten naar bijeenkomsten voor alle medewerkers, waarbij iedereen periodiek interactief en in wisselende samenstellingen met elkaar in gesprek gaat over morele dilemma's en integriteitsthema's. Het borgen en structureel aanbieden van deze

bijeenkomsten kan een wezenlijke bijdrage leveren aan het integriteitsbewustzijn van de individuele medewerkers en van de organisatie als geheel.

3. Benut de aanstaande wetswijziging van de Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren om tot een uniform en werkend integriteitsbeleid te komen, inclusief visievorming op de gewenste nalevingsstrategieën. Draag daarbij zorg voor de inrichting van een formele structuur waarbij in praktische zin alle informatie op een plaats te vinden is. Het ontwikkelen en formaliseren van integriteitsbeleid dient twee belangrijke doelen: het vergroot de uniformiteit van de behandeling van integriteitsschendingen en het verstrekt duidelijkheid over wat wel of niet gangbaar gedrag is in de organisatie.
4. Geef aandacht aan de integriteitscommissie, een belangrijk gremium binnen de rechtbank. Versterk en ondersteun de activiteiten van de integriteitscommissie en onderstreep het belang van (de rol van) de vertrouwenspersonen. Stimuleer de deelname van medewerkers in deze commissie en nodig de commissie uit bij rechtbankbrede of clusterbrede activiteiten waaraan zij een bijdrage kunnen leveren. Dit zou een start kunnen zijn van het meer ‘alledaags’ maken van gesprekken over ethiek en integriteit.
5. Ethisch leiderschap heeft veel positieve effecten die in dit onderzoek ruimschoots zijn toegelicht. Het concept als zodanig geniet nog weinig bekendheid binnen de rechtbank. Betrek ethisch leiderschap en de positieve effecten daarvan bijvoorbeeld bij een leiderschapsprogramma voor leidinggevendenden. Zij vervullen immers een sleutelrol zo blijkt uit dit onderzoek.
6. Vrijwel alle respondenten geven aan dat het met elkaar in gesprek zijn over ingewikkelde en gevoelige thema's aan kracht kan winnen. Het bewustzijn van de noodzaak om soms een stevig maar eerlijk gesprek te voeren is bij hen aanwezig. Een eerste stap zou kunnen zijn om de nu losstaande trainingen morele dilemma's en feedback te integreren. Naast het vergroten van het moreel bewustzijn is er aandacht en oefening nodig voor het elkaar feedback geven en ontvangen en het elkaar aanspreken.

Literatuurlijst

- Aberbach, J. D., & Rockman, B. A. (2002). *Conducting and coding elite interviews*. Political Studies, 35(4), 673–676.
- Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). *The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes*. Journal of Business Ethics, 54, 225–244.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. The leadership quarterly, 10(2), 181-217.
- Bedi, A., Alpaslan, C.M. & Green, S. A (2016). *Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators*. J Bus Ethics 139, 517–536.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). *Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council*. Journal of Business Ethics, 112(1): 59-78.
- Beu, D., Buckley, M.R. (2001). *The hypothesized relationship between accountability and ethical behavior*. Journal of Business Ethics, 34 (2001), pp. 57-73
- Bovens, M.A.P. et al. (2001). *Openbaar bestuur : beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- 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.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Role modeling and ethical leadership*. Paper presented at the 2006 Academy of Management Annual Meeting. Atlanta, GA.
- Bryman, A. (2004). *Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review*. The Leadership Quarterly, 15(6), 729-769.
- Butterfield K.D., Treviño L.K., Weaver G.R. (2000) *Moral Awareness in Business Organizations: Influences of Issue-Related and Social Context Factors*. Human Relations. 2000;53(7):981-1018.
- Bonner, J.M., Greenbaum, R.L. & Mayer, D.M. (2016). *My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors*. J Bus Ethics 137, 731–742.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W. (1999). *Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?* The Leadership Quarterly, 10, pp. 219-256.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. (2008). *Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study*. Leadership Quarterly, 19(3), 297–311.

- Egorov, M., Kalshoven, K., Pircher Verdorfer, A. et al. (2020). *It's a Match: Moralization and the Effects of Moral Foundations Congruence on Ethical and Unethical Leadership Perception*. Journal of Business Ethics 167, 707–723
- Eisenbeiss, S.A., Brodbeck, F. (2014). *Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis*. Journal of Business Ethics 122, 343-359.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). *Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance*. Journal of Business Ethics, 128(3), 635-651.
- Eisenhardt, K.M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.
- Emans, B. (2004). *Interviewen: Theorie, techniek en training*. Stenfert Kroese.
- Van Emmerik, M.L., Loof, J.P., Schuurmans, Y.E. (2013). *Systeemwaarborgen voor de kernwaarden van de rechtspraak*. Sdu Uitgevers BV, Den Haag.
- Fehr, R., Yam, K. C., & Dang, C. (2015). *Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions*. Academy of Management Review, 40(2), 182-209.
- Heres, L. (2014). *One Style Fits All? The content, origins, and effect of follower expectations of ethical leadership*. Enschede, Ipskamp.
- Heres, L. (2015). *Van amoreel naar ethisch leiderschap*. Jaarboek Integriteit 2015.
- Heres, L. (2016). *Tonen van de Top. De rol van Topambtenaren in het integriteitsbeleid*. Den Haag: BIOS.
- Van den Heuvel, J. H. J., Huberts, L.W.J.C., & Verberk, S. (2002). *Het morele gezicht van de overheid: waarden normen en beleid*. Lemma.
- Van den Heuvel, J. H. J., Huberts, L.W.J.C., Van der Wal, Z., & Steenbergen, K. (2010). *Integriteit van het lokaal bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*. Boom Lemma.
- Hoekstra, A., Huberts, L.W.J.C., Gaisbauer, I. (2016). *Integrity and integrity management in the Netherlands Describing the scene, definitions, strategies and developments*. Den Haag, BIOS.
- Hoogenboom, B., Paape, L., Pheijffer, M. (2010). *Accountancy in beweging*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Huberts, L.W.J.C. (2003). *Mag het ietsje meer zijn? Integriteitsonderzoek in het mijnenveld van de moraal*. 1e Talma-lezing Faculteit der Sociale Wetenschappen Vrije Universiteit Amsterdam.
- Huberts, L.W.J.C. (2005). *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past....* FSW, VU Amsterdam.
- Huberts, L.W.J.C., Van den Heuvel, J., & Van der Wal, Z. (2012). *Integriteitsschendingen*. In Van den Heuvel, J., Huberts, L., & Muller, E. (Eds.), *Handboeken Veiligheid -Integriteit: integriteit en integriteitsbeleid in Nederland*. Deventer: Kluwer, pp. 149-167
- Jordan, J., Brown, M.E., Treviño, L.K., & Finkelstein, S. (2013). *Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership*. Journal of Management, 39(3), 660–683.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B. (2011). *Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure*. The Leadership Quarterly 22(1), 51-69.
- Kalshoven, K., & Valk, R. (2011). *Integer handelen...een dilemma*. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 85, 388-395.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H. (2013). *Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators*. Applied Psychology, 62(2), 211-235.
- Kam, N.A.V.D. (2012). *Leader self-enhancement: an interpersonal approach*. University of Groningen, SOM research school.
- Kaptein, M. (2011). *Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture*. Human Relations. 2011;64(6):843-869.
- Kerkhoff, A.D.N., & Overeem, P. (2018). *In opspraak: Leren van integriteitskwesies*. Den Haag: CAOP.
- Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? Academy of Management Executive, 5, pp. 48-60.
- Kuntz, J.R.C., Kuntz, J.R., Elenkov, D. et al. (2013). *Characterizing Ethical Cases: A Cross-Cultural Investigation of Individual Differences, Organisational Climate, and Leadership on Ethical Decision-Making*. J Bus Ethics 113, 317–331 (2013).
- Lasthuizen, K. M. (2008). *Leading to Integrity. Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity*. Enschede, The Netherlands: Printpartners Ipskamp.
- Lasthuizen, K., Huberts, L., & Heres, L. (2011). *How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior*. Public Management Review, 13(3), 383-408.
- Mayer, D.M., Nurmohamed, S., Shapiro, D.L., Schminke, M. (2013). *Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village*. Organizational Behavior and human decision processes. Volume 121, Issue 1, p 89-103.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). *The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?* Journal of Business Ethics, 116(3), 641–653.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications.
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge MA.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London, UK: Sage.
- Rest, J R. (1986). *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Rest, J.R., Thoma, S., & Edwards, L. (1997). *Designing and validating a measure of moral judgment: Stage preference and stage consistency approaches*. Journal of Educational Psychology, 89(1), 5–28.

- Skubinn, R., Herzog L. (2016). *Internalized Moral Identity in Ethical Leadership*. J Bus Ethics 133, 249–260.
- Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. University of Groningen.
- Stouten, J., Van Dijke, M., Mayer, D.M., De Cremer, D., Euwema, M.C. (2013). *Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership*. The Leadership Quarterly.
- Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Uitgeverij Coutinho.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P., Brown, M. (2000.) *Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership*. California Management Review, 42 (2000), pp. 128-142
- Treviño, L.K., & Brown, M.E. (2007). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work (pp. 101–116)*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). *The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors*. Business Ethics Quarterly, 447-476.
- Treviño, L.K., G.R. Weaver, G.D. Gibson & B.L.Toffler (1999). *'Managing ethics and legal compliance: what hurts and what works.'* California Management Review 41 (2): 131-151.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). *Behavioral ethics in organizations: A review*. Journal of management, 32(6), 951-990.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (4th Ed.).
- Umphress, E.E., Bingham, J.B. (2011). *When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors*. Organization Science 22(3):621-640.
- Van der Wal, Z. (2017). *The 21st century public manager*. Bloomsbury Publishing.
- Van der Wal, Z. (2018). *Integriteitskwesaties aan de horizon en hun implicaties*. Den Haag: CAOP.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). *Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors*. Academy of Management Journal, 42, 41–57.
- Weiss, R.S. (1994). *Learning from strangers. The art and method of qualitative interview studies*. New York, NY: The Free Press.
- Yin, R.K. (2013). *Validity and generalization in future case study evaluations*. Evaluation, 19(3), 321–332.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). *An improved measure of ethical leadership*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 20(1): 38-48.

Bijlagen

Bijlage 1a Toelichting op het onderzoek

Ethisch leiderschap

Ter afronding van de opleiding Master of Public Management (Universiteit Twente) ga ik een onderzoek uitvoeren binnen de rechtbank Gelderland naar ethisch leiderschap, moreel bewustzijn en integriteitsbeleid en de relaties daartussen.

Onderzoeksrichting

Uit wetenschappelijke onderzoeken komt naar voren dat ethisch leiderschap wordt gezien als succesfactor in organisaties. Het heeft positieve effecten voor de medewerkers van een organisatie en stimuleert integer gedrag.

De rechtbank Gelderland zet al verschillende instrumenten in om het morele bewustzijn in de organisatie te bevorderen. Ik denk hierbij aan de protocollen en richtlijnen, het afleggen van de eed of belofte door nieuwe medewerkers altijd afgenomen door een leidinggevende of een bestuurder en trainingen die aan nieuwe medewerkers worden aangeboden. Ook in interne communicatieberichten worden medewerkers actief geïnformeerd over de verschillende commissies, instrumenten en trainingen. Het bestuur draagt actief uit dat de rol van leidinggevend (en dus leiderschap) daarin van wezenlijk belang is.

Mijn onderzoek richt zich op een aantal onderdelen:

- Een nadere verdieping op de betekenis van ethisch leiderschap is: welke elementen bevat het?
- De elementen en aspecten van dit leiderschap en het aandeel daarvan op het vergroten van het morele bewustzijn in de organisatie;
- De relatie tussen leiderschap, het integriteitsinstrumentarium en het bewustzijn daarop bij medewerkers: wat is de betekenis van het instrumentarium en kan leiderschap een bijdrage leveren aan het vergroten van die betekenis en het bewustzijn daarop?

Om antwoorden te vinden op het bovenstaande ga ik op zoek in de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast wil ik een aantal collega's interviewen over hun opvattingen en waarnemingen m.b.t. ethisch leiderschap, het (bevorderen) morele bewustzijn in de organisatie en (de naleving van) het integriteitsbeleid.

Voor alle duidelijkheid: het onderzoek en de interviews gaan **niet** over de integriteit en/of het functioneren van de organisatie, de leidinggevend (en) de medewerkers. Ook integriteitsincidenten of -onderzoeken waarover bijvoorbeeld in de jaarverslagen of anderszins op Intro wordt gepubliceerd vallen **buiten** de scope van mijn onderzoek.

Bijlage 1b Informed consentformulier

UNIVERSITEIT TWENTE.
FACULTY OF BEHAVIOURAL, MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES
Informatieblad & Toestemmingsformulier Onderzoek

Informatieblad voor het onderzoek “Ethisch leiderschap”

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek wordt geleid door Harmke Stevens.

In deze studie worden de relaties tussen ethisch leiderschap, integriteitsbewustzijn en (de naleving van) het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland onderzocht.

Hoe gaan we te werk?

U neemt deel aan een onderzoek waarbij informatie wordt vergaard door:

- U te interviewen. Het interview wordt opgenomen via een audio/video-opname. Er wordt een verslag gemaakt van het interview.

Potentiële risico's en ongemakken

- Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst stoppen.

Vergoeding

U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding.

Vertrouwelijkheid van gegevens

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen. Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens zoveel mogelijk geanonimiseerd, tenzij u in ons toestemmingsformulier expliciet toestemming heeft gegeven voor het vermelden van uw naam, bijvoorbeeld bij een quote.

In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde (versleutelde) gegevensdragers van de onderzoekers. De onderzoeksgegevens worden bewaard tot de thesis definitief is goedgekeurd.

Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon. De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep. Tot slot is dit onderzoek beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie van de faculteit BMS.

Vrijwilligheid

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgave van redenen. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u. Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met het onderzoek, of heeft u vragen en/of klachten? Neem dan contact op met de onderzoeksleider:

Harmke Stevens, email: h.stevens@student.utwente.nl, telefoon: 06-31129223

Voor bezwaren met betrekking tot de opzet en of uitvoering van het onderzoek kunt u zich ook wenden tot de Secretaris van de Ethische Commissie van de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences op de Universiteit Twente via ethicscommittee-bms@utwente.nl.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Universiteit Twente, faculteit Behavioural, Management and Social Sciences. Indien u specifieke vragen hebt over de omgang met persoonsgegevens kun u deze ook richten aan de Functionaris Gegevensbescherming van de UT door een mail te sturen naar dpo@utwente.nl. Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen bij de Onderzoeksleider.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek door middel van een separaat informatieblad. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord.
2. Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

Naast het bovenstaande is het hieronder mogelijk voor verschillende onderdelen van het onderzoek specifiek toestemming te geven. U kunt er per onderdeel voor kiezen wel of geen toestemming te geven. Indien u voor alles toestemming wil geven, is dat mogelijk via de aanvinkbox onderaan de stellingen.

3. Ik geef toestemming om de gegevens die gedurende het onderzoek bij mij worden verzameld te verwerken zoals is opgenomen in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet dus ook op het verwerken van gegevens betreffende mijn opvatting over ethisch leiderschap, moreel bewustzijn en het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland.	Ja ☐	Nee ☐
4. Ik geef toestemming om tijdens het interview opnames (geluid/beeld) te maken en mijn antwoorden uit te werken in een verslag.	☐	☐
5. Ik geef toestemming voor alles dat hierboven beschreven staat.	☐	

Naam Deelnemer:

Naam Onderzoeker:
Harmke Stevens

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage 2 Vragenlijst

Onderwerp	Bestuurder	Leidinggevende	Medewerker	Expert
Algemeen	Kun je iets over jezelf vertellen en je functie bij de rechtbank?	Kun je iets over jezelf vertellen en je functie bij de rechtbank?		Kun je iets over jezelf vertellen en je functie bij de rechtbank?
	Integriteit is een van de kernwaarden voor de Rechtspraak. Wat is voor jou de essentie van integriteit bij de rechtspraak?	Integriteit is een van de kernwaarden voor de Rechtspraak. Wat is voor jou de essentie van integriteit bij de rechtspraak?	Integriteit is een van de kernwaarden voor de Rechtspraak. Wat is voor jou de essentie van integriteit bij de rechtspraak?	Integriteit is een van de kernwaarden voor de Rechtspraak. Wat is voor jou de essentie van integriteit bij de rechtspraak?
Ethisch leiderschap				
	Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of gaat het primair om regelmatig en expliciet met medewerkers communiceren over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?	Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of gaat het primair om regelmatig en expliciet met medewerkers communiceren over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?	Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of gaat het primair om regelmatig en expliciet met medewerkers communiceren over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?	Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of gaat het primair om regelmatig en expliciet met medewerkers communiceren over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?
	Geef een cijfer voor het ethisch leiderschap bij de rechtbank tussen de 1 en 10. Kun je je score toelichten?	Geef een rapportcijfer voor ethisch leiderschap bij de rechtbank tussen de 1 en 10. Kun je je score toelichten?	Geef een rapportcijfer voor ethisch leiderschap bij de rechtbank tussen de 1 en 10. Kun je je score toelichten?	Geef een rapportcijfer voor ethisch leiderschap bij de rechtbank tussen de 1 en 10. Kun je je score toelichten?
	Is er een verandering in (je) leiderschapsstijl) zichtbaar als zich een dringende ethische kwestie voordoet?	Is er een verandering in (je) leiderschapsstijl) zichtbaar als zich een dringende ethische kwestie voordoet?	Is er een verandering in leiderschapsstijl zichtbaar als zich een dringende ethische kwestie voordoet?	Is er een verandering in leiderschapsstijl zichtbaar als zich een dringende ethische kwestie voordoet?
	Welke invloed heb je als leidinggevende op het integere gedrag van de leidinggevenen en medewerkers?	Welke invloed heb je als leidinggevende op het integere gedrag van de medewerkers?	Welke invloed hebben leidinggevenen op het integere gedrag van medewerkers?	Welke invloed hebben leidinggevenen op het integere gedrag van medewerkers?

Moreel bewustzijn	Bestuurder	Leidinggevende	Medewerker	Expert
	De bij de rechtbank geldende morele normen en waarden zijn duidelijk voor de medewerkers. Ja/Nee, met een toelichting.	De bij de rechtbank geldende morele normen en waarden zijn duidelijk voor de medewerkers. Ja/Nee, met een toelichting.	De bij de rechtbank geldende morele normen en waarden zijn duidelijk voor de medewerkers. Ja/Nee, met een toelichting.	De bij de rechtbank geldende morele normen en waarden zijn duidelijk voor de medewerkers. Ja/Nee, met een toelichting.
	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met hun collega's? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte om morele dilemma's te bespreken met hun collega's? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met hun collega's? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met hun collega's? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5
	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte om morele dilemma's te bespreken met hun leidinggevende? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte om morele dilemma's te bespreken met hun leidinggevende? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte om morele dilemma's te bespreken met hun leidinggevende? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte om morele dilemma's te bespreken met hun leidinggevende? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5
	Als dit verschilt: wat is je verklaring?	Als dit verschilt: wat is je verklaring?	Als dit verschilt: wat is je verklaring?	Als dit verschilt: wat is je verklaring?
	Wat zou je graag anders willen zien voor wat betreft de bespreking van morele dilemma's binnen de rechtbank?	Wat zou je graag anders willen zien voor wat betreft de bespreking van morele dilemma's binnen de rechtbank?	Wat zou je graag anders willen zien voor wat betreft de bespreking van morele dilemma's binnen de rechtbank?	Wat zou je graag anders willen zien voor wat betreft de bespreking van morele dilemma's binnen de rechtbank?

Ethische cultuur	Bestuurder	Leidinggevende	Medewerker	Expert
	Kun je een voorbeeld noemen van een gerichte activiteit in het afgelopen jaar ter verbetering of stimulering van de ethische cultuur?	Kun je een voorbeeld noemen van een ontplooide gerichte activiteit in het afgelopen jaar ter verbetering of stimulering van de ethische cultuur?	Kun je een voorbeeld noemen van een ontplooide gerichte activiteit in het afgelopen jaar ter verbetering of stimulering van de ethische cultuur?	Kun je een voorbeeld noemen van een ontplooide gerichte activiteit in het afgelopen jaar ter verbetering of stimulering van de ethische cultuur?
	Kun je drie door jou waargenomen aspecten van ethisch gedrag bij de rechtbank noemen die een positieve uitwerking hebben op de ethische cultuur?	Kun je drie door jou waargenomen aspecten van ethisch gedrag bij de rechtbank noemen die een positieve uitwerking hebben op de ethische cultuur?	Kun je drie door jou waargenomen aspecten van ethisch gedrag bij de rechtbank noemen die een positieve uitwerking hebben op de ethische cultuur?	Kun je drie door jou waargenomen aspecten van ethisch gedrag bij de rechtbank noemen die een positieve uitwerking hebben op de ethische cultuur?
	Wat kun jij doen om de gewenste cultuur te bewerkstelligen?	Wat kun jij doen om de gewenste cultuur te bewerkstelligen?	Wat kun jij doen om de gewenste cultuur te bewerkstelligen?	Wat kunnen leidinggevend en medewerkers doen om de gewenste cultuur te bewerkstelligen?

Integriteitsbeleid	Bestuurder	Leidinggevende	Medewerker	Expert
	Noem eens drie onderdelen van het geldende integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland?	Noem eens drie onderdelen van het geldende integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland?	Noem eens drie onderdelen van het geldende integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland?	Noem eens drie onderdelen van het geldende integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland?
	Welke bijdrage levert het integriteitsbeleid aan het voorkomen van integriteitsschendingen?	Welke bijdrage levert het integriteitsbeleid aan het voorkomen van integriteitsschendingen?	Welke bijdrage levert het integriteitsbeleid aan het voorkomen van integriteitsschendingen?	Welke bijdrage levert het integriteitsbeleid aan het voorkomen van integriteitsschendingen?
	Hoe geef jij inhoud aan je verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?	Hoe geef jij inhoud aan je verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?	Hoe geef jij inhoud aan je verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?	Hoe geef jij inhoud aan je verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?
	Welke nalevingsstrategie van integriteitsbeleid is volgens jou leidend bij de rechtbank: de compliance-georiënteerde strategie (nadruk op regelgeving) of de stimuleringsstrategie (nadruk op normen en waarden en het bijbehorende gedrag)?	Welke nalevingsstrategie van integriteitsbeleid is volgens jou leidend bij de rechtbank: de compliance-georiënteerde strategie (nadruk op regelgeving) of de stimuleringsstrategie (nadruk op normen en waarden en het bijbehorende gedrag)?	Welke nalevingsstrategie van integriteitsbeleid is volgens jou leidend bij de rechtbank: de compliance-georiënteerde strategie (nadruk op regelgeving) of de stimuleringsstrategie (nadruk op normen en waarden en het bijbehorende gedrag)?	Welke nalevingsstrategie van integriteitsbeleid is volgens jou leidend bij de rechtbank: de compliance-georiënteerde strategie (nadruk op regelgeving) of de stimuleringsstrategie (nadruk op normen en waarden en het bijbehorende gedrag)?
	Welke invloed heb je als bestuurder op de naleving van het integriteitsbeleid van de medewerkers van de rechtbank?	Welke invloed heb je als teamvoorzitter op de naleving van het integriteitsbeleid van de medewerkers van de rechtbank?	Welke invloed heeft je leidinggevende op de naleving van het integriteitsbeleid bij de rechtbank?	Welke invloed hebben leidinggevend en op de naleving van het integriteitsbeleid van de rechtbank Gelderland?
	Hoe houd je als leidinggevende het integriteitsbeleid levend?	Hoe houd je als leidinggevende het integriteitsbeleid levend?	Hoe houdt jouw leidinggevende het integriteitsbeleid levend?	Hoe wordt het integriteitsbeleid binnen de rechtbank levend gehouden?

Bijlage 3 Uitwerking data interviews

Integriteit

Vraag 1	Integriteit is een van de kernwaarden voor de Rechtspraak. Wat is voor jou de essentie van integriteit bij de rechtspraak?		
	Code	Toelichting	Respondent
	Extern perspectief op integriteit als kernwaarde		
	Integriteit juist voor (de opdracht van) de Rechtspraak belangrijk	Zorgvuldigheid, oog voor kwetsbare positie v rechtzoekende	2
			5
			7
			8
			11
			12
			15
			Bewust omgaan met vertrouwelijke informatie van en over de rechtzoekende.
		6	
		12	
	Intern perspectief op integriteit als kernwaarde		
	Invloed op handelen van leidinggevend en medewerkers	Je werkt bij de Rechtspraak, je bent je daarvan bewust en je gedraagt je naar de kernwaarde.	2
			4
			6
			7
			9
			10
			11
			13
14			
Voorbeeldgedrag			Als rechtspraakmedewerker weet je wat je wel en wat je niet doet/kunt doen. Dat is zichtbaar in je gedrag.
	2		
	3		
	5		
	9		
	15		
Integriteitssysteem	Op de hoogte zijn van het integriteitssysteem: gedragsregels, codes, vertrouwenspersonen etc.	3	

Ethisch leiderschap

Vraag 2a

Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of gaat het primair om regelmatig en expliciet met medewerkers communiceren over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?			
Antwoord / Functiegroep	Voorbeeldgedrag	Een combinatie	Expliciete communicatie
Expert		1	1
Leidinggevende	4	2	1
Medewerker	4	2	
n	8	5	2

Vraag 2b

Vraag 2	Een ethisch leider: is dat vooral iemand die door voorbeeldgedrag laat zien wat het juiste is of gaat het primair om regelmatig en expliciet met medewerkers communiceren over integriteitsmaatregelen en de naleving daarvan?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Voorbeeldgedrag		
	Stimulus voor moreel bewustzijn en moreel gedrag	In woord en daad laten zien hoe het hoort. Voorbeeldgedrag is een (eerste) vereiste om als lg mw's aan te spreken.	1
			6
			11
			14
			15
		Versterkt ethisch en gangbaar gedrag, beklijft daardoor beter, verstrekt duidelijkheid over normen en waarden	2
			5
			12
	Een combinatie		
	VB-gedrag	Expliciete communicatie	
	EL laat in gedrag zien wat hoort, medewerkers volgen het gedrag dat je als leider toont	Gesprek voeren voor het vergroten van het bewustzijn en dilemma's van meerdere kanten belichten. Je krijgt hiermee een gezamenlijk beeld en medewerkers kunnen handelen daarop afstemmen.	8
			9
			10
		Helpt bij disciplineren, kaderen. Verwachtingen over en weer zijn uitgesproken	13
			7
			9
	Als EL niet goede vb geeft maar wel mensen aanspreekt dan werkt dat niet en heeft het een negatief tegenovergesteld effect		7
			10
			13
	Gedragingen die met elkaar in evenwicht moeten zijn om EL te laten werken		7
		9	
Expliciete communicatie			
Stimulus voor (vergemakkelijken) spreken over integriteit	Voorbeeldgedrag moet er sws zijn; daarnaast ook communicatie: integriteit als gespreksonderwerp in verschillende overleggen brengen	3	
		4	

Vraag 3 – geef een cijfer voor ethisch leiderschap bij de rechtbank Gelderland

Cijfer	6,5	7	8	#	Gemiddelde
Functiegroep					
Expert		1		1	7
Leidinggevende	2	3	2		7,1
Medewerker		4	2		7,3

Vraag 3	Toelichting op score ethisch leiderschap bij de rechtbank.		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Bespreken en bespreekbaarheid	(Rechtstreeks) aanspreken van en omgaan met elkaar ipv over elkaar; ons écht uitspreken doen we als leidinggevende niet voldoende.	5
			10
			6
			8
			11
		Onderwerp is ondergeschoven kindje.	1
		Vertrouwelijkheid wordt door leidinggevende niet altijd gegarandeerd.	6
		Integriteit is spannend onderwerp voor medewerkers. Leidinggeven hebben het gesprek te stimuleren	3
		Casusstiek delen in groepen, bijv. de lg onderling	4
		Communicatie over genomen besluiten en gemaakte afwegingen is nodig	5
		Gevoelde afstand tussen functiegroepen (rechters/juridisch medewerkers en administratie werkt belemmerend om je uit te spreken.	10
	(Voorbeeld)gedrag	Niet (heel) zichtbaar; onvoldoende ontwikkeld.	1
			2
			5
			13
		Leidinggeven geven grotendeels gericht en goed invulling aan integriteit en ethisch leiderschap.	12
			14
		Stelling nemen als lg óók als het lastig of moeilijk is. Gebeurt onvoldoende.	15
			11
	Bewustzijn	Vanuit bewustzijn maken lg zorgvuldige afwegingen	4
		Leidinggeven bij de rechtbank willen het goede doen voor de samenleving en dat doen we samen	10
		Geen gedeeld beeld onder leidinggeven van morele kwesties en beoordeling daarvan. Soms worden écht verkeerde afwegingen	2
			9

Vraag 4	Is er een verandering in leiderschapsstijl zichtbaar als zich een dringende ethische kwestie voordoet?		
	Ja		
	Stijl	Verandering	Respondent
	Directief	Strikter, minder los en van informeel en onbewust naar formeel en bewust. Nadrukkelijke en doortastende sturing.	1
			9
			12
			14
			15
		Direct(ief) handelen. Overschrijding van kaders vraagt om actie.	8
			10
			11
	Zorgvuldig/Voorzichtig	Afwegingen over besluit en transparantie daarover aan het team	4
		Eerst je volledig (laten) informeren, neem daar tijd voor en handel dan	6
			10
			11
	Verbreden/sparren	Betrek bewust anderen ter toetsing; wil niet alleen handelen. Omringen met collega's met specifieke deskundigheid.	6
			8
			10
	Nee		
	Communicatie	Bewustzijn op noodzaak van goede en zorgvuldige communicatie	5
			13
		Duidelijke communicatie werkt preventief	2
	Geen stijl	Wat voor de echt een integriteitskwestie is kan voor de ander heel anders liggen.	3
Argumentatie voor handelen van leidinggevende soms oneigenlijk		7	

Moreel bewustzijn

Vraag 5	Welke invloed heb je als leidinggevende/welke invloed hebben leidinggevenen op het integere gedrag van de leidinggevenen en medewerkers?		
	Invloed door Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Voorbeeldgedrag	Geeft het nodige kader en duidelijkheid en bevordert integer gedrag	7
			5
			11
			13
			15
		Toonzettende invloed op de sfeer en het team. Medewerkers spiegelen zich daaraan	2
			4
			8
			12
			14
	Open houding	LG heeft weet van mogelijke dilemma's en stimuleert het open, veilige gesprek daarover	3
			5
			9
			14
	Optreden bij een i-schending	Aanspreken, sanctioneren en handhaven. Heeft uitstraling nr het gehele team	5
			6
			7
			11
	Carrousselbijeenkomsten nieuwe medewerkers	Nieuwe mw's zijn m.n. beïnvloedbaar	9
		Bestuurders hebben hier tijd in te investeren	10
	Beperkte invloed door		
	Verschillen per individu	Sterk eigen normenkader; lg daarvoor niet nodig. Normbesef verschilt per individu.	2
			10
			13
			15
	Verschillen per functielaag	Moreel bewustzijn rechters en jm'ers is hoger dan voor mw admi. Hoe hoger moreel bewustzijn v mw hoe beperkter de invloed vd lg en andersom	1

Vraag 6	De bij de rechtbank geldende morele normen en waarden zijn duidelijk voor de medewerkers. Ja/Nee, met een toelichting.		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Structurele borging ontbreekt	Ontbreekt op langere termijn. Info is te vinden maar het zit niet hoog in het bewustzijn. Integriteitscommissie agendeert wel regelmatig integriteitsgerelateerde onderwerpen.	2
			4
			6
			8
			10
			11
			13
			15
	Afhankelijk van het individu/functie	Geen duidelijke verwachtingen vanuit de rechtbank; mensen weten het wel voor zichzelf.	1
			4
			6
			7
		Bewustzijn hangt aan functie die mensen vervullen	5
	Voor nieuwe medewerkers wel	4 carrousselbijeenkomsten met volop aandacht voor integriteit en morele dilemma's	12
			2
			8
			9
			10
	Aanspreekcultuur	Gesprekken over dit onderwerp met elkaar kan eerlijker; mensen worden onvoldoende gecorrigeerd bij afwijkend niet Wordt beter, nieuw type leidinggevende die hier meer mee bezig is	11
			15
			14
			15
			6

Vraag 7	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met hun collega's? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Ja, met zelf gekozen collega's	Bij collega's met dezelfde taakopvatting/ dezelfde functiegroep of om andere voor medewerker moverende redenen	1
			3
			4
			10
			12
			9
			15
			2
	Plek (team of functie) in organisatie is bepalend	Hangt af van de teamsamenstelling en -sfeer	7
			8
			10
			13
		Ervaren mondige rechter spreekt zich uit; een mw admi minder snel, zeker niet nr een rechter	3
	Aanspreken is aandachtspunt	Bespreking v.e. moreel dilemma kan persoonlijk worden opgevat. We hebben moeite met het aangaan van lastige gesprekken en zijn voorzichtig naar elkaar. Werkt belemmerend.	1
			2
			10
			11
	Gevoelde ruimte	Ruimte is er wel, maar wordt niet door iedereen zo ervaren of gevoeld	5
			6
		Voel me volledig vrij	14

Vraag 8	Wat is je inschatting van de door de medewerkers ervaren ruimte en veiligheid om morele dilemma's te bespreken met hun leidinggevende? Waardeer met een cijfer tussen de 1-5		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Optreden/gedrag van de leidinggevende doet ertoe	Heeft sterk te maken met de reactie vd lg; de mw moet worden gehoord. Leidinggevende geeft een zichtbare follow up.	3
			10
			13
			14
		Vertrouwensband met de leidinggevende is hiervoor nodig	1
			2
			12
		Wordt eerder met lg besproken dan met collega's onderling	4
		Ruimte ervaar ik zeker	9
	Aanspreken/gesprek is aandachtspunt	We spreken ons niet uit en elkaar niet aan; gevraagde vertrouwelijkheid wordt niet altijd geboden.	5
			8
			11
		Vaker en gestructureerd hierover spreken vergroot de ervaren ruimte en veiligheid voor mw's	6
			15
		Forse investering op feedback, professionele gesprek; we zetten de goede stappen	7

Vraag 9	Wat zou je graag anders willen zien voor wat betreft de bespreking van morele dilemma's binnen de rechtbank?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Organiseren van gestructureerd, periodiek gesprek over integriteit	In de clusters gestructureerd en periodiek aandacht besteden aan morele dilemma's en aan hoe je een dergelijk gesprek voert. Ook de leidinggevendens spreken er samen periodiek over.	3
			9
			12
			13
			4
			5
			2
			6
		Een open en constructief gesprek over deze thema's kunnen voeren zonder dat het wordt ervaren als persoonlijke kritiek of afkeuring of dat er zorgen ontstaan over de persoonlijke verhoudingen	1
			2
	Integriteitssysteem op orde	Alle medewerkers weten waar ze terecht kunnen om dergelijke situaties te melden/bespreken. Er wordt iets met de meldingen gedaan. Je wordt waar nodig geholpen bij het maken van afwegingen.	10
			11
			3
			5
			7
	(Ethische) cultuur	Veilig klimaat om morele dilemma's in gesprek te brengen én vertrouwelijkheid is gegarandeerd. Er is een grijs gebied, niet altijd is direct duidelijk wat te doen.	14
			15
			5
			10
			11
			12

Ethische cultuur

Vraag 10	Kun je een voorbeeld noemen van een gerichte activiteit in het afgelopen jaar ter verbetering of stimulering van de ethische cultuur?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Georganiseerd gesprek	4x per jaar intervisiebijeenkomsten met leidinggevend in kleine groepen	4
		In 2021 alle bijeenkomsten van Legal Valley gewijd aan het thema integriteit	2
			3
		Sparren in het MT over ethische kwesties	4
			5
		Gesprek over werkdruk in het cluster obv behoefte vanuit de teams	5
		In het klein: bijv. een faire behandeling van mw's in functioneringstrajecten	8
		Broodje bal in het cluster strafrecht	10
	Integriteitssysteem	Blogs op intranet: aankaarten morele dilemma's	3
			7
		Carrousselbijeenkomsten; voor alle startende medewerkers verplicht	2
			3
	Interne activiteiten	Blog vd bestuurder op intranet: levert veel reacties op waardoor gesprek ontstaat	11
		Rechtbankfeest: zorgt voor verbinding over clusters en functiegroepen heen.	12
		Sociale kalender bij civiel/kanton: daarmee ontstond verbinding over de teams heen	13
		Op een cursus werden clusteroverstijgende morele dilemma's besproken. Heb geleerd van de manier waarop bespreking daarvan werd aangepakt.	15

Vraag 11	Kun je drie door jou waargenomen aspecten van ethisch gedrag bij de rechtbank noemen die een positieve uitwerking hebben op de ethische cultuur?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Open en heldere communicatie	Het professionele gesprek, ronde tafel gesprekken, cluster- en functieoverstijgende gesprekken. Carroussel-bijeenkomsten. Portefeuillgroepen met rechtbank MT en bedrijfsvoering over inhoudelijke beleidsthema's. Gesprekken stimuleren een veilig klimaat.	1
			3
			6
			7
			8
			10
			12
	Zorgvuldig en in verbinding	Beleidsregels en -voorschriften worden in principe zonder (veel) discussie nageleefd. We luisteren naar elkaar en we doen het samen, zijn allemaal nodig.	2
			4
			13
			14
	Zelfreflectie	Als bestuur terugkomen op een 'verkeerd' gelopen gesprek, uitkomsten externe rapporten zelfkritisch bespreken (visitatierapporten, rapport Toeslagenaffaire).	1
			5
			11
	Extern bewustzijn	Correcte afhandeling van binnenkomende vragen	4
		Ondanks de coronabeperkingen zoeken naar mogelijkheden om recht te doen aan de rechtzoekende	9

Vraag 12	Wat kun jij doen om de gewenste cultuur te bewerkstelligen?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Voorbeeldgedrag tonen	Het handelen en mondelinge communicatie van leidinggeven draagt bij aan een positieve cultuur.	2
			4
			5
			6
			8
			9
		Zelf laten zien in wat ik doe en wat ik zeg, wat ik onder ethisch gedrag versta	12
			15
	Aanspreken	Onderling als collega's, leidinggeven elkaar aanspreken op gebeurtenissen. Het moet normaliseren; gesprekken over integriteit.	2
			5
			9
			11
			12
	Bespreken	Ethiek en integriteit doet er toe. Samen hierover spreken (mw's onderling en lg - mw's); dat is soms spannend.	15
			1
			3
			6
			8
	Zelfreflectie en kwetsbaarheid tonen	Je eigen worstelingen tonen. Wat doet een gebeurtenis met je en wat leer je ervan?	14
			1
			6
			8
	Overig	Wat is onze gewenste cultuur eigenlijk?	10
			7
		Mijn bijdrage aan de sociale kalender	13

Integriteitsbeleid

Vraag 13	
Noem eens drie onderdelen van het geldende integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland:	Aantal
Er is een integriteitscommissie en vertrouwenspersonen waar je i-kwesties kunt melden.	4
Regeling over als jezelf betrokken bent bij een zaak (of een misdrijf hebt begaan) en hoe je dat meldt.	3
Indiensttreding en carrousselbijeenkomsten	3
Er zijn losse regelingen	2
Er is een integriteitscommissie en vertrouwenspersonen waar je i-kwesties kunt melden.	2
Regeling nevenfuncties	2
Meldplicht misstanden	1
Ik weet waar ik het kan vinden	1
Klachtenregeling	1
Regeling over het melden van zaken waarbij familieleden van collega's betrokken zijn	1
Transparantie, misstanden aan de kaak stellen en je als een goed burger gedragen.	1
Losse regelingen	1
Er is geen beleid	1
Zichtbaarheid ontbreekt	1

Vraag 14	Welke bijdrage levert het integriteitsbeleid aan het voorkomen van integriteitsschendingen?		
	Kerncategorie	Wel/beperkt/niet	Respondent
	Als medewerkers zich bewust zijn van en bekend zijn met (de inhoud van) het beleid	Wel	1
			2
			3
			4
			7
			9
			10
			12
	Omdat het een (toetsings)kader is; daarmee is er duidelijkheid en begrenzing	Wel	5
			8
			9
			14
	Is een toetsingskader achteraf; heel beperkte of geen preventieve werking. Het geeft handelingsperspectief voor leidinggevend en bestuurders.	Beperkt/niet	6
			11
			13
			15

Vraag 15	Hoe geef jij inhoud aan je verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het integriteitsbeleid bij de rechtbank Gelderland?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Integriteitsbeleid:		
	vormt basis voor handelen	Handelen in de geest van het beleid en daarvan bewust zijn. Daar al in de carrousselbijeenkomsten voor nieuwe bijeenkomsten bij stilstaan.	2
			7
			8
			9
			10
			13
	gericht bespreken	In werkoverleggen, leidinggevendensessies, MT's etc. Is onderdeel van de werkoverleggen en dat rechtvaardigt ook de toepassing als zich een i-schending voordoet	4
			10
			13
	biedt een (toetsings)kader	Belangrijk om het hierover te hebben; de naïviteit op deze thema's bij leidinggevendens is groot; dat moet anders.	11
		In het geval van een overschrijding kan gericht ingegrepen worden	2
		Een check op wat de geldende beleidslijn is	6
	organiseert borging en sturing	Gericht medewerkers door kunnen verwijzen	5
		Het kan gesprekken over integriteit door lg'en en bestuur met mw's structureren	3
		Aan de hand van voorbeelden wordt het in mijn werkoverleg besproken; heel pragmatisch	8
		is beleid waarover je als organisatie dient te beschikken aanvullend aan het instellen van de i-commissie en vertrouwenspersonen	11
	Anders:		
	Voorbeeldfunctie	Als rechter heb ik een positie die uitstraalt op de rest. Ik houd daar in gedrag rekening mee.	1
	Aanspreken	Collega's aanspreken als ze zich niet cf beleid gedragen	12
			15

Vraag 16: welke nalevingsstrategie van integriteitsbeleid is volgens jou leidend bij de rechtbank: de compliance-georiënteerde strategie (nadruk op regelgeving) of de stimuleringsstrategie (nadruk op normen en waarden en het bijbehorende	
Compliance-georiënteerde strategie	9
Stimuleringsstrategie	5
Een combinatie	1

Vraag 16	Welke nalevingsstrategie van integriteitsbeleid is volgens jou leidend bij de rechtbank: de compliance-georiënteerde strategie (nadruk op regelgeving) of de stimuleringsstrategie (nadruk op normen en waarden en het bijbehorende gedrag)?		
	Score	Toelichting	Respondent
	Compliance-georiënteerde strategie	Regelgeving vormt de basis bij veel van wat we doen. Ook voor deze thema's.	1
			2
			6
			10
			13
			15
			7
		Schept duidelijkheid.	14
		Is voorwaardelijk om de stimuleringsstrategie toe te kunnen passen.	3
	Stimuleringsstrategie	Sturing op normen en waarden; niet op regels	4
			8
			9
			12
		Compliance-georiënteerde strategie is bij ons niet zo vaak nodig.	5
	Een combinatie	Ze zijn beiden nodig. Afhankelijk van de situatie wordt een strategie bepaald.	11
	Anders:		
	Compliance-georiënteerde strategie	Ik wissel zelf, afhankelijk van het onderwerp, tussen de strategieën	2
		We passen situationeel combinaties toe.	10

Vraag 17	Welke invloed heb je / heeft je/de (als) bestuurder/leidinggevende op de naleving van het integriteitsbeleid van de medewerkers van de rechtbank?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Invloed door:		
	Handelen van de leidinggevende	Door voorbeeldgedrag te tonen.	4
			7
			8
			11
			15
		Helpen als een medewerker met een dergelijke thema worstelt. Ruimte organiseren hiervoor.	9
			14
		Medewerkers houden aan en ingrijpen bij overschrijding van beleid	10
			11
	Communicatie	Communiceren, bespreken en agenderen in de werkoverleggen. Uitleg geven over afwegingen m.b.t. genomen besluiten.	2
			3
			4
			8
			10
			12
			13
			14
	Beperkte invloed door:		
	Het nog niet op 1 lijn zitten van alle leidinggevenen op dit belangrijke onderwerp		1
			5
	Ook al is beleid netjes uitgewerkt; medewerkers hebben bij hun handelen niet (altijd) in beeld wat hun lg daarvan vindt		6
	Persoonlijke overtuigingen van mensen zelf		8

Vraag 18	Hoe houd(t) je (als) leidinggevende het integriteitsbeleid levend?		
	Kerncategorie	Toelichting	Respondent
	Als onderwerp agenderen en bespreken	Aan de hand van concrete issues (binnen of buiten) die hebben plaatsgevonden, daarop reflecteren en daarvan leren	1
			2
			5
			8
			10
			12
		Als lg tijd hiervoor vrijmaken in je agenda. Als leidinggevend onderling je afwegingen en worstelingen delen.	1
			11
			13
		Activiteiten ontplooiën en die regelmatig in verschillende vormen laten terugkomen. Visualiseren van de thema's uit het beleid.	3
			4
			15
		Team betrekken bij keuzes en afwegingen die je als lg moet maken	2
	Carousselbijeenkomsten	Nieuwe medewerkers bij indiensttreding direct hiermee kennis laten maken	7
			12
	Anders		
	Zit in medewerkers zelf en hun eigen normen en waardenkader		6
			9
Beleid was mij niet bekend toen ik als nieuwe medewerker hier kwam. Heb vanuit mezelf gehandeld.		7	
Ferme mening van tvz kan ruimte voor een gesprek in het team belemmeren		14	