

Beleving van integriteit

Ruud Hogendoorn¹

Integriteit moet als onderwerp in het personeelsbeleid terugkomen. Dat staat in de nieuwe Ambtenarenwet die momenteel wordt geïmplementeerd in publieke organisaties. Wat betekent dit voor de HR-praktijk?

Het containerbegrip integriteit wordt op veel manieren geïnterpreteerd. De nadruk op het naleven van regels en de associatie van het begrip met schendingen, fraude- en corruptiezaken binnen publieke organisaties, heeft ertoe geleid dat het begrip in een taboesfeer dreigt te belanden. Het ontbreekt organisaties aan inzicht in de effecten van hun integriteitsbeleid. Verder is onvoldoende duidelijk hoe de medewerker het al dan niet integere gedrag van de werkgever en collega's beleeft. Inzicht in deze aspecten kan beleidsontwikkelaars en HR-managers op weg helpen bij de verdere ontwikkeling en implementatie van integriteitsbeleid. In deze bijdrage wordt een onderzoeksmodel besproken waarmee organisaties zelfstandig hun ethische cultuur kunnen doorlichten. Hierin spelen HRM-thema's als de beleving van eerlijkheid, moreel management en de morele competentie van medewerkers een belangrijke rol.

Niet alleen wordt integriteitsbeleid meer en meer in de context van HRM geplaatst, ook is er een groeiende aandacht voor een bredere opvatting van het begrip integriteit. Integriteit was tot voor kort vooral een onderwerp van discussie bij fraude- en corruptiezaken. Handelingen werden geplaatst op een goed-fout-as met duidelijke richtlijnen en voorschriften over wat wel en wat niet als integer werd beschouwd (Karsing & Hoekstra, 2004: 167). Bovengenoemde ontwikkelingen brengen integriteit nog sterker in verband met de verhouding tussen werkgever en werknemer en de praktijk van de HR-professional.

Inzicht in de effecten van HRM-beleid zijn volgens een evaluatie van tien jaar onderzoek lastig aan te tonen. De richting van causaliteit tussen HRM-beleid en effecten is niet altijd even duidelijk. Er verstrijkt immers nogal veel tijd voordat HRM-activiteiten daadwerkelijk effect sorteren (Boselie & Pauwe, 2004: 9-30). Ook voor wat betreft integriteitsbeleid ontbreekt het organisaties aan inzicht over wat medewerkers vinden van de initiatieven van de werkgever om integriteit aan de orde te stel-

Drs. R.A. Hogendoorn MBA is werkzaam bij het team InternetSpiegel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

len. Verder is onvoldoende duidelijk hoe de medewerker het al dan niet integere gedrag van de werkgever en collega's beleeft. Dit terwijl de perceptie van medewerkers over integriteit een belangrijke factor is voor hun gedrag en functioneren (Karssing & Hoekstra, 2004: 175). De roep om inzicht in de beleving van integriteit vanuit medewerkersperspectief wordt steeds sterker. Hoe kan dit inzicht op verantwoorde wijze worden verkregen? Deze vraag vormde de aanleiding om voor InternetSpiegel een gevalideerd kwantitatief onderzoeksinstrument te ontwikkelen (Hogendoorn, 2006).

Onderzoeksdoel

Met InternetSpiegel, een kwantitatief onderzoeksinstrument dat via internetapplicaties wordt ingezet, kunnen publieke organisaties zelfstandig onderzoek doen naar de tevredenheid van medewerkers met het werk. Het idee voor InternetSpiegel is afkomstig van het programmabureau Innovatie en Kwaliteit Publieke Sector van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het instrument is ontwikkeld in samenwerking met onderzoeksbureau TNS-NIPO. InternetSpiegel is gebaseerd op de veronderstelling dat de prestatie van medewerkers afhangt van de mate van tevredenheid met hun werk en werkomstandigheden.

InternetSpiegel verschaft inzicht in die tevredenheid door onderzoek te doen naar tal van aan HRM-gerelateerde onderwerpen. In het kader van een afstudeeronderzoek van de MBA-opleiding Public Governance van Universiteit Nyenrode is voor InternetSpiegel een onderzoeksmodel voor de effectmeting van het integriteitsbeleid ontwikkeld en gevalideerd.

Hiermee kan inzicht worden verkregen in de beleving van medewerkers van integriteit binnen organisaties. Het model is gebaseerd op empirische bevindingen uit een representatieve steekproef in de publieke sector. Met de onderzoeksresultaten is de wisselwerking tussen aspecten van organisatiecultuur en integriteit duidelijker geworden. Conclusies uit het onderzoek bieden handreikingen voor de verdere ontwikkeling en implementatie van integriteitsbeleid en de integratie van het beleidsterrein met HRM.

De perceptie van medewerkers over integriteit is een belangrijke factor voor hun gedrag en functioneren

In dit artikel gaan we eerst in op twee managementstrategieën waarmee integriteitsbeleid kan worden vormgegeven. Vervolgens operationaliseren we het begrip integriteit in een aantal deelvariabelen. Daarna geven we inzicht in de wijze waarop organisaties de effecten van het integriteitsbeleid, via de beleving van een al dan niet ethische cultuur, in kaart kunnen brengen met behulp van InternetSpiegel.

Integriteit: twee managementstrategieën

Over de invulling van het integriteitsbeleid en de strategie waarmee dat beleid kan worden vormgegeven, lopen de meningen uiteen. Sinds de roep van de minister van Binnenlandse Zaken Ien Dales uit 1992 om integriteitsbeleid binnen publieke organisaties te ontwikkelen, wordt er via verschillende benaderingen aandacht voor het begrip gevraagd. Vragen die bij de ontwikkeling van een effectief beleid onder andere aan de orde worden gesteld zijn: op welke manier kan een organisatie op zinvolle wijze integriteitsbeleid ontwikkelen, welke rol kan een gedragscode spelen, hoe kunnen medewerkers worden aangesproken op de naleving van de code, hoe kan een cultuur van verantwoordelijkheid worden gestimuleerd, hoe kan integriteitsmoedigheid worden voorkomen, hoe kan een open gesprek over lastige en gevoelige thema's worden bevorderd en hoe kunnen medewerkers worden ondersteund bij het nemen van lastige beslissingen (Karssing & Wirtz: 2005)?

Het begrip integriteit is een afgeleide van bedrijfsethiek en laat zich niet gemakkelijk definiëren. Het spanningsveld tussen enerzijds het normatieve karakter van bedrijfsethische onderwerpen en anderzijds de organisatiecontext waarbinnen ethische kwesties zich afspelen, blijkt ook te bestaan tussen de strategieën waarmee integriteitsbeleid wordt vormgegeven.

In de recente literatuur over integriteit wordt dikwijls een tweetal benaderingen aangetroffen. Paine is de grondlegger van deze tweedeling en zij beschrijft de *compliance* en *valuebased* oriëntaties (Paine, 1994). Paine stelt dat het integriteitsbeleid te veel uitgaat van regels en voorschriften, en te weinig gericht is op het stimuleren van gedrag. Zij stelt dat:

'...compliance approaches alone will do little to generate moral imagination or commitment, in part they provide a kind of minimalist don't get caught motivation (1994: 111).'

Paine suggereert dat de twee managementstrategieën andere uitkomsten genereren. Een strategie gericht op het naleven van regels en voorschriften heeft als doel om handelingen te voorkomen waarvoor men achteraf aansprakelijk kan worden gesteld. Een strategie gericht op stimuleren daarentegen leidt volgens Paine tot een grotere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

In het verlengde van het gedachtegoed van Paine beschrijven Karssing en Hoekstra het integriteitsbeleid van de Nederlandse overheid. Volgens de auteurs is er binnen de Nederlandse overheidsorganisaties een tendens ontstaan waarbij te veel nadruk wordt gelegd op de naleving van regels. Dit zou ten koste gaan van het versterken van een cultuur van verantwoordelijkheid en de morele competentie van ambtenaren (Karssing &

Hoekstra, 2004: 167). Karssing en Hoekstra maken in hun analyse onder andere gebruik van een kritische beschrijving van het integriteitsbeleid binnen de Amerikaanse overheid van Anechario en Jacobs (1996).

Anechario en Jacobs analyseerden 130 jaar integriteitsbeleid in de Verenigde Staten en concluderen dat er in de jaren zeventig een trendbreuk is ontstaan (1996). Waar vóór die tijd de nadruk lag op het stimuleren van verantwoordelijkheden die horen bij een serieuze uitoefening van de functie, is erna de trend omgebogen. Met de nadruk op bestrijding van corruptie en fraude werd het beleid gericht op scherpe regelgeving, afschrikking, toezicht en sancties. Een geveugelde uitspraak van Anechario en Jacobs is:

'we have the worst of both worlds: too much corruption and too much corruption control' (in: Karssing en Hoekstra, 2004: 171).

Managementstrategie gericht op naleven

De *compliance strategy* of nalevingsstrategie van Paine is gericht op het naleven van regels en voorschriften. Deze strategie gaat uit van wat in de literatuur ook wel een 'smalle' definitie van het begrip integriteit wordt genoemd (Karssing & Hoekstra, 2004: 174). Integriteit wordt hier beperkt tot een klein aantal onderwerpen, waaronder het oneigenlijk gebruik van bevoegdheden, fraude en corruptie. Binnen de Nederlandse overheid is de modelgedragscode van de VNG illustratief voor een smalle definitie van integriteit en de daaraan gekoppelde nalevingstrategie (2004). Onderwerpen die daarin aan de orde worden gesteld zijn: het vertrouwelijk omgaan met gevoelige informatie, nevenfuncties en andere

privé-activiteiten, geschenken, aanbiedingen en incidentele vergoedingen, uitnodigingen voor reizen, diners en dergelijke, voorkomen van misbruik van gemeentelijke voorzieningen en belangenverstrengeling. Karssing en Hoekstra geven in het verlengde van Paine aan dat deze smalle definitie gericht op het naleven van regels en voorschriften zich beperkt tot de 'negatieve moraal'. Zij koppelen deze strategie aan het ne-

gatieve mensbeeld uit de motivatietheorie van McGregor. In theorie X wordt uitgegaan van de aanname dat medewerkers per definitie lui zijn, een aangeboren afkeer van werken hebben, bij voorkeur geen verantwoordelijkheid willen nemen en ongevoelig zijn voor morele waarden en normen. Een smal integriteitsbegrip nodigt medewerkers uit om zichzelf de vraag te stellen: hoe voorkom ik dat ik de regels overtreed (Karssing & Hoekstra, 2004: 174-175)?

De compliance strategy van Paine is gericht op het naleven van regels en voorschriften

Managementstrategie gericht op stimuleren

De *value based strategy* van Paine, hier vertaald als stimuleringsstrategie, legt de nadruk op het stimuleren van medewerkers om op zorgvuldige wijze hun functie uit te oefenen. Centraal staat daarin de serieuze afweging van verantwoordelijkheden. Integriteit laat zich hier omschrijven in termen als ‘moreel bewustzijn’ of de ‘morele competentie’ van medewerkers (Karssing & Hoekstra, 2004: 174-175, Karssing, 2004: 25). De stimuleringsstrategie gaat uit van wat in de literatuur ook wel een ‘brede’ definitie van het begrip integriteit wordt genoemd (Karssing & Hoekstra, 2004: 174).

Integriteit als breed begrip koppelt het handelen en de dienstverlening van medewerkers aan begrippen als kwaliteit en effectiviteit en sluit derhalve aan bij elementen van prestatie management. Een breed integriteitsbegrip kan worden gekoppeld aan theorie Y van McGregor. Theorie Y gaat, in tegenstelling tot theorie X, uit van een positief mensbeeld. Dit mensbeeld is gebaseerd op de veronderstelling dat medewerkers zich niet louter laten leiden door regels en voorschriften, maar zelf op zoek zijn naar het nemen van verantwoordelijkheid. Medewerkers willen zich ontplooien en één van de wegen daarnaar is het ontwikkelen van de ‘morele competentie’ of het ‘moreel bewustzijn’. Een stimuleringsstrategie kan randvoorwaarden bieden waarbinnen deze ontplooiing tot stand kan komen. Deze strategie is gericht op de verlangens van medewerkers om zich te kunnen verwezenlijken, ontplooien en gewaardeerd te worden als mens en professional.

Karssing en Hoekstra noemen een aantal factoren die de medewerker kunnen stimuleren bij het ontwikkelen van de morele competentie (2004: 185-186). Allereerst noemen zij de voorwaarde van beroepstrots en arbeidsvreugde. Medewerkertevredenheid bemoedigt het integer handelen van medewerkers. Daarnaast is het van belang dat de organisatiecultuur hierbij aansluit. Waarden als het krijgen van vrijheden en het verantwoordelijk kunnen invullen hiervan, openheid, transparantie en collegialiteit zijn daarbij essentiële culturele ingrediënten. Verder heeft de stijl van leidinggeven een belangrijke invloed op het handelen van medewerkers. Karssing en Hoekstra stellen dat een integere en inspirerende stijl van leidinggeven van invloed is op de betrouwbaarheid en motivatie van medewerkers (2004: *ibidem*). Tot slot is de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden van belang voor het morele bewustzijn van medewerkers. Opleidingen en trainingen waarmee professionals zich zowel moreel als vakinhoudelijk kunnen ontwikkelen kunnen daartoe bijdragen. Daarnaast geldt de tevredenheid met andere arbeidsvoorwaardelijke aspecten, waaronder carrièreperspectief, als belangrijke stimulans voor het ontwikkelen van de morele competentie.

Evenwichtskunst

Indien het integriteitsbeleid middels een te grote nadruk op het naleven van regels en procedures wordt vormgegeven, ontstaat in het uiterste geval het risico op een demotiverende en contraproductieve uitwerking. Een stimuleringsstrategie daarentegen kan tegenwicht bieden aan deze ongewenste uitwerking van beleid (Karssing & Hoekstra, 2004: 186-187). Dit betekent dat elementen als moreel bewustzijn en een cultuur van verantwoordelijkheid en verantwoording een plaats dienen te krijgen in het beleid waarmee publieke organisaties de integriteit van medewerkers willen stimuleren. De beleving van medewerkers van deze stimulerende elementen van het integriteitsbeleid staat centraal in het voor Internet-Spiegel ontwikkelde onderzoeksmodel. Hiermee kan evenwicht worden aangebracht in de overwegend op naleven gebaseerde effecten van het integriteitsbeleid, die op zich niet veel inzicht bieden in de daadwerkelijke prestatie van de organisatie.

Naar aanleiding van de tweedeling is behoefte ontstaan aan onderzoek naar een bredere interpretatie van het begrip integriteit. Daarbij wordt integriteit opgevat vanuit een brede definitie en een stimulerende

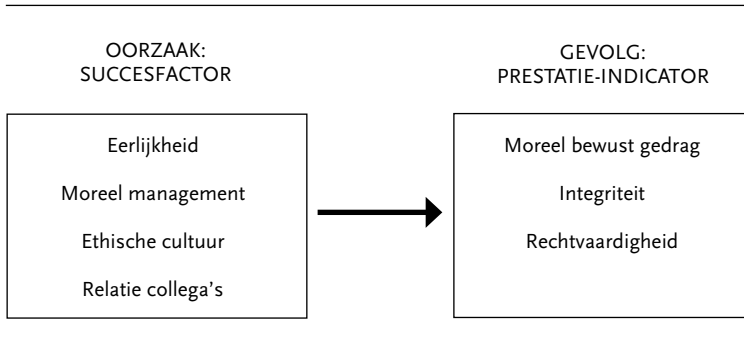
strategie. Integriteit als begrip komt dan los te staan van de normatieve opvattingen over corruptie- en fraudebestrijding. In deze opvatting zijn HRM-thema's als eerlijke omgangsvormen, een ethische cultuur, moreel management en de morele competentie van medewerkers belangrijke ingrediënten voor de evaluatie van integriteitsbeleid. Inzicht in met name de stimulerende elementen van het integriteitsbeleid geven een beter beeld van de praktische situatie waarin

publieke organisaties zich bevinden en verdienen daarmee mogelijk een plek in de instrumentenkoffer van de HRM-professional. Om dit inzicht te verschaffen is op basis van een empirische studie ten behoeve van InternetSpiegel een onderzoeksmodel ontwikkeld en gevalideerd. De theoretische basis van dit model is gelegen in een reeks empirische kwantitatieve studies uit de Verenigde Staten.

Empirisch onderzoek naar effecten van het managen van bedrijfsethiek

Een beschrijving van een van de weinige serieuze reeks kwantitatieve onderzoeken naar elementen van integriteit en bedrijfsethiek is afkomstig van twee Amerikaanse onderzoekers: Treviño en Weaver van de Stanford University. In *Managing Business Ethics* wordt verslag gedaan van tien jaar empirisch onderzoek in Amerikaanse organisaties (Treviño & Weaver, 2003). Naast de uiteenzetting van de rol van sociaal wetenschappelijk onderzoek in dit gecompliceerde onderzoeksveld, onderzoeken Treviño en Weaver de relatie tussen bedrijfsethische onderwerpen en de prestatie

*Stimulerend integriteitsbeleid
sorteert meer effect dan een
beleid dat de nadruk legt op
een nalevingsstrategie*



Figuur 1. Zeven modules van het onderzoeksmodel van de InternetSpiegel.

van organisaties. Daarmee tonen ze onder andere aan dat stimulerend integriteitsbeleid meer effect sorteert dan een beleid dat de nadruk legt op een nalevingstrategie. Verder geven ze aan dat een veelheid van elementen binnen de organisatiecultuur, waaronder de aandacht van het management voor bedrijfsethiek, maatschappelijke betrokkenheid en aandacht voor het welzijn van de medewerkers, invloed uitoefent op het ethische bewustzijn van medewerkers en indirect de prestatie van de organisatie. Tot slot toetsen de onderzoekers de relatie tussen eerlijke omgangsvormen en de perceptie van rechtvaardigheid en loyaliteit van medewerkers. De variabelensets die ten grondslag liggen aan deze reeks van onderzoeken zijn gevalideerd en de significantie van de verbanden is aangetoond met behulp van multivariate factoranalyse. We bespreken hieronder de begrippen die in het Nederlandse onderzoek voor InternetSpiegel zijn gebruikt, getoetst en gevalideerd.

Onderzoeksmodel en begrippenkader van de InternetSpiegel

Het gevalideerde onderzoeksmodel kent een zevental modules waarmee getracht is recht te doen aan de bredere definitie van het begrip integriteit, zoals hierboven besproken. Het onderzoeksmodel maakt onderscheid tussen succesfactoren en prestatie-indicatoren. Deze tweedeling is gebaseerd op een van de meest toegepaste modellen uit de bedrijfskunde: de *Balanced Scorecard* (Kaplan, 1996: 56 – 67). Succesfactoren zijn de onderscheidende factoren die een basis vormen voor de te bereiken prestaties. Om deze prestaties te meten worden kritieke succesfactoren vertaald in prestatie-indicatoren, key performance indicators. Dit zijn kwantificeerbare eenheden waarmee de beoogde prestaties worden gemeten. Met andere woorden: kritieke succesfactoren – ‘de manier waarop’ – leiden tot prestatie-indicatoren – ‘het bewijsmateriaal’.

Treviño en Weaver hebben in hun reeks onderzoeken aangetoond dat de beleving van medewerkers over succesfactoren als *eerlijkheid*, *moreel management* en de *ethische cultuur* van invloed is op de ethisch gerela-

teerde prestaties van een organisatie, waaronder moreel bewust gedrag, integriteit en rechtvaardigheid. In het Nederlandse onderzoeksmodel heeft de succesfactor relatie met collega's ook een significante invloed op de drie ethisch gerelateerde prestaties. Hieronder wordt beschreven hoe de begrippen uit het model zijn geoperationaliseerd in het onderhavige onderzoek.

Eerlijkheid

De beleving van eerlijkheid door de medewerker is van invloed op ethisch gerelateerde prestaties van een organisatie (Treviño & Weaver, 2003: 267 – 292). Oneerlijke behandeling kan de balans van rechtvaardigheid verstoren met als gevolg dat organisatieleden zich minder loyaal kunnen opstellen. Gevolgen als stelen van de organisatie, het bewust maken van fouten en het achterhouden van belangrijke informatie kunnen zich in die gevallen voordoen (2003: 269). De mate waarin medewerkers de omgangsvormen binnen de organisatie als eerlijk beschouwen, draagt tevens bij aan moreel bewust gedrag (2003: 218 – 219). Deze veronderstellingen zijn valide gebleken in het Nederlandse onderzoek. Eerlijkheid is geoperationaliseerd en gevalideerd aan de hand van vijf onderzoeksitems. Onder eerlijkheid wordt verstaan eerlijke, gelijke en objectieve behandeling van medewerkers, respectvolle omgang van de leidinggevende met medewerkers en de invloed van eerlijk gedrag op de loopbaanontwikkeling.

Moreel management

Populaire (Business Week 1994) en academische geschriften (o.a. Paine 1996, Treviño 1990) hebben het belang van de 'tone at the top' benadrukt. Het belang dat het management hecht aan bedrijfsethisch gerelateerde activiteiten en aan bedrijfsethiek is een van de belangrijkste invloeden op de ethische structuren en praktijken van de organisatie, zo blijkt uit empirisch onderzoek. Het morele gezicht van het management is van positieve invloed op het belang dat wordt gehecht aan moreel competent gedrag door de leden van de organisatie (Treviño & Weaver, 2003: 115-116). Moreel management wordt gedefinieerd als 'de mate waarin leiders als rolmodel voor ethisch gedrag optreden' (2003: 237). Dit is een succesfactor voor de al dan niet ethische houding en het gedrag van medewerkers. In het onderzoeksmodel wordt onder moreel management verstaan de mate waarin het management ethische standaarden uitdraagt, waarde hecht aan ethisch gedrag, besluitvorming in een ethische richting stuurt en waarin het sancties op niet ethisch handelen handhaaft.

Ethische cultuur

Behalve de invloed van het management onderzochten Treviño en Weaver ook andere culturele elementen die de houding en het gedrag

van medewerkers beïnvloeden. Zij maken daarbij onderscheid tussen het ethisch klimaat en de ethische cultuur die de houding en het gedrag van medewerkers beïnvloedt (2003: 235). In totaal onderzoeken Treviño en Weaver tien elementen van klimaat en cultuur die van invloed zijn op het gedrag en de houding van medewerkers. Uit het onderzoek voor InternetSpiegel blijkt dat niet alle elementen voldoen aan de statistische criteria waarmee het verband tussen cultuur en klimaat op bedrijfsethische onderwerpen kan worden aangetoond. Een aantal elementen heeft een significante invloed, waaronder: de mate waarin een medewerker zich betrokken voelt bij de tevredenheid van een collega, de aandacht die medewerkers schenken aan de belangen van anderen, de aandacht van de organisatie voor de ontwikkeling van medewerkers en de openheid van de cultuur omtrent het kunnen aanspreken van elkaar op gedrag.

Relatie met collega's

Een ander cultuuraspect dat van invloed is op de ethische praktijk is de relatie met collega's. Dit construct is geoperationaliseerd met items over de bereidheid om elkaar te helpen, onderlinge samenwerking, persoonlijke belangstelling, elkaar aanspreken als iets niet goed gaat en professionaliteit. In het onderzoek voor InternetSpiegel bleken deze items over collegialiteit significant positief te correleren met de beleving van de medewerker van integriteit, moreel bewust gedrag en rechtvaardigheid in de organisatie.

Moreel bewust gedrag

Treviño en Weaver introduceren moreel bewust gedrag in hun eerste reeks onderzoeken en scharen vele onderdelen onder deze noemer. In de latere onderzoeken bestuderen zij specifieke onderdelen ervan als afzonderlijke afhankelijke variabelen, waaronder de variabelen loyaliteit en ethisch gedrag. In het onderzoek voor InternetSpiegel zijn de volgende items gevalideerd: de mate waarin medewerkers in staat zijn om de gevolgen van hun handelen te overzien, de mate waarin medewerkers op zoek gaan naar advies van anderen als er zich een moreel dilemma voordoet, de mate waarin medewerkers handelen met oog voor de consequenties van hun gedrag voor anderen en de mate waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het wel en wee van de organisatie.

*Loyaliteit van medewerkers
afhankelijk van de balans
tussen eigen behoeften
en die van de organisatie*

Rechtvaardigheid

Diverse theorieën geven aan dat de perceptie van rechtvaardigheid een belangrijke stimulans is voor het gedrag van medewerkers (Van den Bos, Lind & Wilke in Treviño & Weaver, 2003: 268-269). De mate waarin medewerkers loyaal zijn tegenover de organisatie is afhankelijk

van de balans tussen hun eigen behoeften en die van de organisatie. Deze uitspraak wordt ondersteund door de *equity theory* van Adams die veronderstelt dat een werknemer zijn of haar inzet afstemt op de balans tussen de voor- en nadelen van het werk (in Treviño en Weaver, 2003: 269). Naarmate de medewerker meer onrechtvaardigheid ervaart op het werk en zich in hogere mate tekort voelt gedaan, zal de kans toenemen dat de medewerker zijn of haar eigen belang boven dat van de organisatie zal stellen. (On)rechtvaardigheid is in het model geoperationaliseerd als gedragingen waaronder het verdraaien van de waarheid tegenover de leidinggevende, het verbergen van fouten, onterecht ziekmelden, langer over taken doen dan nodig is en misbruik van werktijden.

Integriteit

De mate waarin medewerkers het al dan niet integere gedrag van collega's ervaren, wordt door Treviño en Weaver gedefinieerd als een 'smalle' opvatting van het begrip integriteit (Treviño & Weaver, 2003: 203, Karssing & Hoekstra, 2004: 174). Zij operationaliseren deze variabele in een groot aantal vragen dat verwijst naar schending van regels en voorschriften, het 'ethische programma'. Hiermee wordt inzicht verkregen in de mate waarin voorschriften en procedures worden geschonden. In Nederlandse publieke organisaties zijn deze regels en voorschriften veelal vastgelegd in een gedragscode. Om sociaal wenselijke antwoorden te beperken, is in het onderzoek gevraagd naar 'geobserveerd niet-integer gedrag', waaronder het aannemen van geschenken en aanbiedingen die in strijd zijn met de voorschriften, ingaan op irrelevante uitnodigingen voor reizen en diners, dubieuze contacten met derden en belangenverstrengeling.

Onderzoeksresultaten

Op basis van het ontwikkelde theoretische model staan in Tabel 1 de gevonden causale verbanden tussen de succesfactoren en de prestatie-indicatoren integriteit, moreel bewust gedrag en rechtvaardigheid weergegeven. Bij de ontwikkeling van dit model is getracht zoveel mogelijk recht te doen aan een brede definitie van het begrip integriteit, waarbij ook de organisatieculturele aspecten van bedrijfsethiek zijn geoperationaliseerd. De onderzoeksresultaten bevestigen de bevindingen uit de reeks onderzoeken van Treviño en Weaver in de Verenigde Staten, te weten dat organisatieculturele aspecten belangrijke verklaringen geven voor de beleving van medewerkers van een al dan niet integere praktijk.

Niet alleen is het theoretische onderzoeksmodel gevalideerd, ook is met behulp van de dataset uit het onderzoek voor InternetSpiegel gekeken naar de relatie tussen de besproken elementen van en integriteit met medewerkertevredenheid. Aan de respondenten is een tweetal gevalideerde stellingen voorgelegd: de algehele tevredenheid met het werk en de tevredenheid met de organisatie. Daarnaast zijn alle onderzoeksmodules van

Prestatie-indicator: Succesfactor:	Integriteit	Moreel bewust gedrag	Rechtvaardigheid
Eerlijkheid	+	+	
Moreel management	+	+	
Rechtvaardigheid	++*	++*	
Relatie met collega's	+	++	++
Ethische cultuur		+	
Moreel bewust gedrag			++*
Integriteit			+*

Alle verbanden zijn significant positief ($p < 0,05$), waarbij ++: $Beta > 0,2$ +: $0,0 < Beta < 0,2$. Uitzondering vormt de factor werkstress met een significant negatief verband met rechtvaardigheid.
* Tweezijdig verband

Tabel 1. Causale verbanden tussen de succesfactoren en de prestatie-indicatoren integriteit, moreel bewust gedrag en rechtvaardigheid.

	B	Std. Error	T	Sign. 95%	Sign. 90%	Hypothese
Rechtvaardigheid	0,006	0,028	0,205	1,646	1,282	Verwerpen
Moreel bewustzijn	-0,081	0,037	-2,17	1,646	1,282	Verwerpen
Eerlijkheid	0,174	0,038	4,519*	1,646	1,282	Handhaven
Moreel management	-0,008	0,032	-0,236	1,646	1,282	Verwerpen
Ethische cultuur	0,081	0,034	2,409*	1,646	1,282	Handhaven
Integriteit	0,038	0,029	1,328**	1,646	1,282	Handhaven

Afhankelijke variabele: medewerkertevredenheid.
* significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 95%
** significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%

Tabel 2. De invloed van de verklarende variabelen op medewerkertevredenheid.

het traditionele medewerkertevredenheidsonderzoek van InternetSpiegel voorgelegd aan de respondenten in de steekproef. Om te beoordelen of de invloed van de verklarende variabelen op medewerkertevredenheid significant is, is een formele t-toets uitgevoerd. De t-waarden bij een betrouwbaarheidsinterval van achtereenvolgens 95 en 90 procent zijn in tabel 2 opgenomen.

Onderzoek naar medewerkertevredenheid legt doorgaans de nadruk op traditionele HR-elementen als tevredenheid met arbeidsvoorwaarden, inhoud van het werk, de leiding en het bestuur van de organisatie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, werkstress en communicatie. Uit de t-toets is gebleken dat de percepties van de medewerkers over eerlijkheid, ethische cultuur en integriteit ook een significant positieve invloed hebben op de medewerkertevredenheid. Sterker nog, in de Pearson correlatiematrix vertoont de beleving van eerlijkheid met een correlatiecoëfficiënt van 0,57 een groter verband met de totale tevredenheid.

denheid van medewerkers dan alle hierboven genoemde traditionele HR-elementen. Met deze bevindingen wordt een relatie gelegd tussen aspecten van integriteit en bedrijfsethiek met het HR-gerelateerde onderwerp medewerkertevredenheid. Deze constatering brengt integriteit nog sterker in verband met de verhouding tussen de organisatie, de werknemer en de praktijk van de HR-professional.

Praktische toepassing van kwantitatief onderzoek naar beleving van integriteit

Naar aanleiding van het afstudeeronderzoek voor Universiteit Nyenrode en InternetSpiegel zijn diverse gesprekken gevoerd met de opdrachtgevers, beleidsmedewerkers, onderzoekers en wetenschappers. Hieruit is gebleken dat er binnen de HR-praktijk, naast inzicht in de effecten van een gedragscode, klokkenluiderregeling en aanstelling van een vertrouwenspersoon, vooral behoefte bestaat aan inzicht in de culturele beleving van integriteit. Voor organisaties die de effecten van hun integriteitsbeleid willen meten, is het ethisch prestatie-model ontwikkeld en gevalideerd. Momenteel wordt het model als afzonderlijk meetinstrument geïmplementeerd in het onderzoeksplatform van InternetSpiegel. Met dit instrument en de daaraan ten grondslagliggende gevalideerde vragenlijst is het mogelijk om in kort tijdsbestek zicht te krijgen op de resultaten van het integriteitsbeleid aan de hand van de beleving van medewerkers.

Inzicht in de beleving van integriteit kan de HR-professional helpen bij het opstellen van een agenda voor de toekomst. Zo kan op eenvoudige wijze helderheid worden verkregen van de bron van een al dan niet

integere praktijk: de beleving van aspecten als eerlijkheid, rechtvaardigheid, ethische cultuur, moreel management en de relatie met collega's. Deze culturele aspecten kunnen een beeld verschaffen van de al dan niet aanwezige morele kwetsbaarheden van de organisatie. Met behulp van de gestandaardiseerde onderzoeksmethodiek van InternetSpiegel kunnen onderzoeksresultaten daarnaast worden vergeleken met benchmarks, waarmee in kort tijdsbestek de temperatuur van de organisatie

kan worden opgemeten. Ook kunnen verschillen tussen afdelingen eenvoudig in kaart worden gebracht.

Deze inzichten kunnen vervolgens aanleiding geven tot extra aandacht voor integriteit binnen een organisatie-ontwikkelingstraject. Integriteit kan bijvoorbeeld een rol spelen in het werving- en selectiebeleid, waarbij aandacht wordt geschonken aan de morele competentie van medewerkers. Ook kunnen reguliere trainingen bijdragen aan het bewustwordingsproces binnen organisaties, bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan hoe kan worden omgegaan met een moreel dilemma. Daarnaast kan bewustwording van de invloed van moreel management

Binnen de HR-praktijk bestaat vooral behoefte aan inzicht in de culturele beleving van integriteit

op de beleving van integriteit een plaats krijgen in MD-programma's. Jong managementtalent kan op die wijze inzicht krijgen in het belang van zijn voorbeeldfunctie voor medewerkers. Zo zijn er meerdere toepassingsmogelijkheden te noemen die de HR-professional kan inzetten bij het bevorderen van een integere praktijk. Met het gevalideerde onderzoeksinstrument InternetSpiegel kan een solide basis worden verkregen waarmee HR-professionals gericht aan de slag kunnen met het bevorderen van een integere organisatiepraktijk.

Literatuur

- Anechario, F. & J. Jacobs (1996). *The pursuit of absolute integrity: How corruption control makes government ineffective*. Chicago.
- Boselie, P. & J. Paauwe (2004). HRM en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*.
- Cullen, J.B. & B. Victor (1993). *The effects of ethical climates on organizational commitment: Multilevel analysis*. Unpublished.
- Hogendoorn, R.A. (2006). *Gedrag in publieke organisaties, validatie van onderzoeksvragen over ethische prestaties*. Nyenrode Business Universiteit.
- Jeurissen, R.B. (2000). *Bedrijfsethiek, een goede zaak*. Assen.
- Jeurissen, R.B. & A.W. Musschenga (2002). *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. Koninklijke van Gorcum.
- Kaplan, R.S. (1996). *The Balanced Scorecard, Measuring Total Business Unit Performance*. Harvard Business School.
- Karssing, E.D. (2002). *Tijdschrift voor Compliance*. Jaargang 2, nr. 2, 2002, blz. 34-36.
- Karssing, E.D. (2004). *Morele competentie in organisaties*. Koninklijke van Gorcum.
- Karssing, E.D. & A. Hoekstra (2004). *Integriteitsbeleid als evenwichtskunst*. Bestuurswetenschappen. Den Haag.
- Karssing, E.D. & R. Wirtz. *Course outline Public Integrity*. EIBE / Institute for Responsible Business.
- Paine, L.S. (1994). *Managing for organizational integrity*. Harvard Business Review, 72: 106-117.
- Research voor Beleid (2004). *Inventarisatie integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie*. Leiden.
- Treviño, L.K. (1990). *A cultural perspective on changing and developing organizational ethics, Research in Organizational Change and development*, 4.
- Treviño, L.K. & G. Weaver (2003). *Managing Business Ethics*. Stanford.
- Victor, B. & J.B. Cullen (1987). A theory and measure of ethical climates in organizations. In: *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich.

Noot

- 1 De auteur dankt drs. R. Wirtz van het EIBE instituut van Universiteit Nyenrode voor inhoudelijke feedback op deze bijdrage.