

Rules make it Work

De Invloed van Instituties op Gedrag op basis van de Code of Conduct

Universiteit van Tilburg
Faculteit Sociale Wetenschappen
Departement Beleid en Organisationswetenschappen

Naam: Bram Pollmann
ANR: S451479
Tel: 06-41848553
E-mail: BramPollmann@hotmail.com

Eerste begeleider: Dr. Tobias Gössling, Universiteit van Tilburg
Tweede begeleider: Prof. dr. Leon Oerlemans, Universiteit van Tilburg

januari 2006

Voorwoord

Dit onderzoek is gedaan in het kader van afstuderen voor de opleiding Beleids- en organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Het is het eindresultaat van een periode hard werken, frustratie, terugkoppeling en ontwikkeling.

Ik heb deze periode als zeer leerzaam ervaren. Zeker door de momenten van tegenslag om te zetten in vooruitgang. Daarbij heb ik erg veel steun gehad aan de mensen om mij heen.

In het dagelijks leven vraag ik mij regelmatig af waarom mensen bepaald gedrag vertonen. Deze persoonlijke interesse is de belangrijkste motivatie geweest voor de keuze van het onderwerp van dit onderzoek.

Tot slot wil ik bij deze van de gelegenheid gebruik maken iedereen te bedanken die behulpzaam is geweest bij de totstandkoming van deze scriptie. In het bijzonder een woord van dank aan de heer Tobias Gössling en Leon Oerlemans voor hun waardevolle aanwijzingen en begeleiding. Daarnaast dank aan mijn ouders en vriendin voor het engelen geduld dat ze met mij hebben gehad.

's-Hertogenbosch januari 2006

Bram Pollmann

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1 Opzet van het onderzoek.....	5
1.1 Aanleiding	5
1.1.1 Probleemstelling	5
1.1.2 Doelstelling.....	6
1.1.3 Centrale vraagstelling	6
1.2 <i>Onderzoeksopzet</i>	7
1.3 <i>Theoretisch construct & onderzoeksmodel</i>	7
1.3.1 Theoretische achtergrond	7
1.3.2 Onderzoeksmodel	16
1.3.3 Concrete onderzoeksvragen.....	21
1.3.4 Verantwoording	21
2 Methodologie.....	22
2.1 <i>Typering van het onderzoek</i>	22
2.2 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	22
2.2.1 Betrouwbaarheid.....	22
2.2.2 Validiteit	23
2.3 <i>Methode van dataverzameling</i>	25
2.3.1 Verzamelen van onderzoekseenheden.....	25
2.4 <i>Methode van analyse</i>	27
2.4.1 Analysestrategie Miles en Huberman.....	27
3 Analyse & resultaten	30
3.1 Gegevensreductie	30
3.1.1 Matrix 1 Bespreking van de onderzoekseenheden	30
3.1.2 Matrix 2 Totaal overzicht institutionele factoren	31
3.1.3 Matrix 3 Gereduceerde tabel	33
3.1.4 Matrix 4 Resultaat	38
3.2 Gegevensafbeelding	39
3.2.1 Resultaten	40
4 Conclusies.....	44
4.1 Deelconclusies	44
4.2 <i>Conclusie</i>	46
4.2.1 Herkenbaar patroon – Gemixte invloeden op code compliance.....	46
4.2.2 Robuust resultaat – organisatie structuur	46
4.2.3 Minder robuust resultaat.....	47
4.3 <i>Beperkingen en Aanbevelingen</i>	49
5 Reflectie	51
5.1 <i>Onderwerpkeuze</i>	51
5.2 <i>Ervaringen</i>	51
5.3 <i>Verbeterpunten</i>	52
6 Literatuurlijst	54
Bijlage 1 Matrix 1 Bespreking artikelen	
Bijlage 2 Matrix 2 Totaal overzicht institutionele factoren	
Bijlage 3 Matrix 3 Gereduceerde tabel	
Bijlage 4 Matrix 4 Resultaat	

Samenvatting

Deze studie geeft meer inzicht in de relatie tussen institutionele factoren binnen een organisatie en gedrag van werknemers op basis van code of conduct. Het onderzoek is gebaseerd op literatuur - over gedrag van werknemers op basis van de code of conduct - van na 1990 tot nu.

Uit een aantal onderzoeken die de laatste jaren zijn gedaan, blijkt dat het bedrijfsleven business ethics en corporate social responsibility nog steeds hoog op de agenda heeft staan (VanSandt, Craig, Neck & Christopher, 2003; Pater & van Gils, 2003; Marnburg, 2000; Kaptein, 2003). Ondanks de aandacht die werkgevers en de wetenschap schenken aan regulering van gedrag en ze zoveel spenderen om bedrijfsethisch en maatschappelijk verantwoord ondernemen stimuleren, komen er nog regelmatig schandalen voor.

Dit onderzoek probeert erachter te komen welke institutionele factoren op het niveau van de organisatie werknemers ertoe bewegen de regels van de organisatie te volgen en dan specifiek de regels van de code of conduct. Dit onderzoek maakt gebruik van de ruime definitie van code of conduct: een duidelijk en formeel document bestaande uit de morele standaarden van een organisatie dat gebruikt wordt om richting te geven aan het gedrag van zowel de werknemers als de organisatie (Schwartz, 2001).

De nadruk ligt in dit onderzoek op de relatie van institutionele factoren - op organisatieniveau - met gedrag van werknemers. Dit zijn namelijk de factoren waarop het management relatief eenvoudig invloed kan uitoefenen om gedrag van werknemers te sturen.

Opvallend is dat de resultaten uit de onderzochte literatuur overwegend factoren met gemixte invloed op gedrag van werknemers voortbrengt. Andere opvallende resultaten zijn dat de organisatiestructuur wel een positieve invloed kan hebben op code compliance maar dat de keuze voor de meest juiste structuur context afhankelijk is.

Er is geen directe relatie geconstateerd tussen de organisatieomvang en code compliance. De omvang van de organisatie zou wel indirecte invloed kunnen hebben op gedrag van werknemers, maar dit blijkt niet uit dit onderzoek.

De resultaten van dit onderzoek geven aan welke factoren van belang kunnen zijn voor het beïnvloeden van gedrag van werknemers. Deze resultaten kunnen door onderzoekers gebruikt worden als basis voor vervolgonderzoek naar gedrag van werknemers.

Het management kan de factoren met een positieve dan wel negatieve relatie met gedrag gebruiken om een managementinstrument te ontwikkelen waarmee ze het gedrag van de werknemers kan sturen

1 Opzet van het onderzoek

1.1 Aanleiding

De hieronder beschreven probleemstelling, doelstelling en algemene vraagstelling maken duidelijk waarom het onderzoek wordt gedaan en wat daarvoor daadwerkelijk onderzocht moet worden.

1.1.1 Probleemstelling

In de hedendaagse maatschappij staan business ethics en corporate social responsibility nog steeds hoog op de agenda van het bedrijfsleven (VanSandt, Craig, Neck & Christopher, 2003; Pater & van Gils, 2003; Marnburg, 2000; Kaptein, 2003). Zowel corporate social responsibility als business ethics hebben te maken maatschappelijke verantwoording van de organisatie. Waar corporate social responsibility zich bezig houdt met de verantwoording op basis van de normen en waarden op maatschappelijk niveau, doet business ethics dat op het niveau van de organisatie (Kaptein & Wempe, 1998).

De normen en waarden van een organisatie kunnen schriftelijk (formeel) vastgelegd in de vorm van codes of conduct, in het verdere onderzoek ook wel COC genoemd. De code of conduct wordt onder andere toegepast om het gedrag van werknemers richting te geven (Pater & van Gils, 2003).

Uit recente bedrijfsschandalen blijkt dat werknemers ondanks de regulering van normen en waarden nog steeds immorele beslissingen nemen, met alle gevolgen van dien. Voorbeelden zijn de boekhoudschandalen bij Shell (Houben & Tamminga, 2004), Ahold (Oranje & Wester, 2004) en Parmalat (Mesters, 2004) en de giframp in Bhopal, India (McMurray, S. & Spaeth, A., 1991).

Naast het formaliseren van de normen en waarden, spendeert het bedrijfsleven veel geld om bedrijfsethisch en maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren. De geschatte totale sociale kosten van bijvoorbeeld Amerikaanse bedrijven bedraagt twee en een half triljoen dollar per jaar (Schwartz, 2001). Deze kosten bestaan uit investeringen in werknemers, klanten, gemeenschap en maatschappij, maar ook uit kosten als gevolg van ongevallen bij werknemers, benadeelde klanten, vervuiling en criminaliteit.

Ondanks dat werkgevers zoveel aandacht schenken aan regulering en zoveel spenderen om bedrijfsethisch en maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren, zijn zeer veel werknemers niet bereid om immoreel gedrag te melden (Schwartz, 2001).

Kort samengevat is de probleemstelling van dit onderzoek als volgt:

Ondanks het bestaan van codes of conduct en financiële investeringen van werkgevers wordt immoreel gedrag vertoond onder werknemers.

1.1.2 Doelstelling

Gedrag van mensen wordt onder meer bepaald door formele en informele instituties (North, 1990). Instituties hebben op drie manieren invloed op gedrag (Pennings & Smidt, 2003), namelijk:

- ze bepalen de situatie waarin het gedrag zich afspeelt
- ze stellen een norm met betrekking tot gedrag
- ze bepalen de sanctie/beloning bij bepaald gedrag

Op deze manier geven instituties mede richting aan het gedrag van mensen. Een voorbeeld van een formele institutie binnen een organisatie, is de code of conduct. De begrippen instituties en gedrag worden in paragraaf 1.3 verder toegelicht.

Dit onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de relatie van institutionele factoren binnen de organisatie op het gedrag van werknemers op basis van de code of conduct. De doelmatigheid van codes of conduct – als voorbeeld van een formele institutie - wordt deels bepaald door de omgeving waarin deze wordt toegepast. Dit blijkt uit de verschillen in output bij de toepassing van identieke codes in afwijkende situaties (North, 1990).

Hieruit volgt de volgende doelstelling van het onderzoek:

Meer inzicht geven in de relatie tussen institutionele factoren binnen een organisatie en gedrag van werknemers op basis van code of conduct.

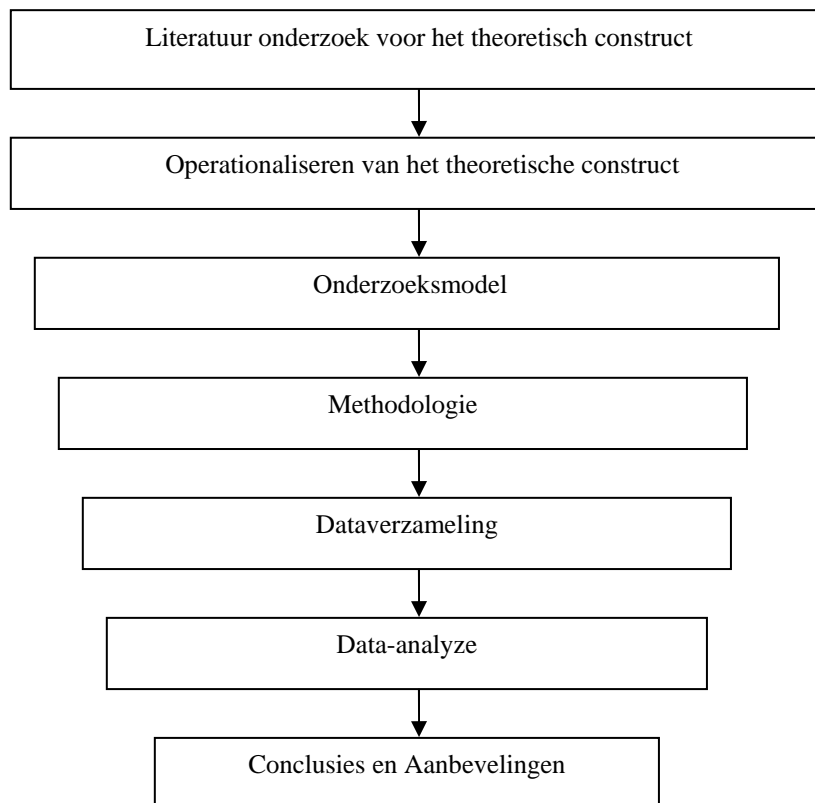
1.1.3 Centrale vraagstelling

Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken, is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Welke institutionele factoren binnen een organisatie hebben volgens de literatuur een positieve dan wel negatieve invloed op gedrag van werknemers op basis van de code of conduct?

1.2 *Onderzoeksopzet*

Het onderzoeksproces is verdeeld in verschillende stappen (zie: figuur 1). Deze stappen worden in deze en de volgende hoofdstukken doorlopen.



Figuur 1: Onderzoeksopzet

1.3 *Theoretisch construct & onderzoeksmodel*

Het theoretisch construct vormt de onderbouwing voor het onderzoeksmodel. Met het onderzoeksmodel wordt het onderzoek concreet gemaakt.

1.3.1 *Theoretische achtergrond*

Begrippenkader

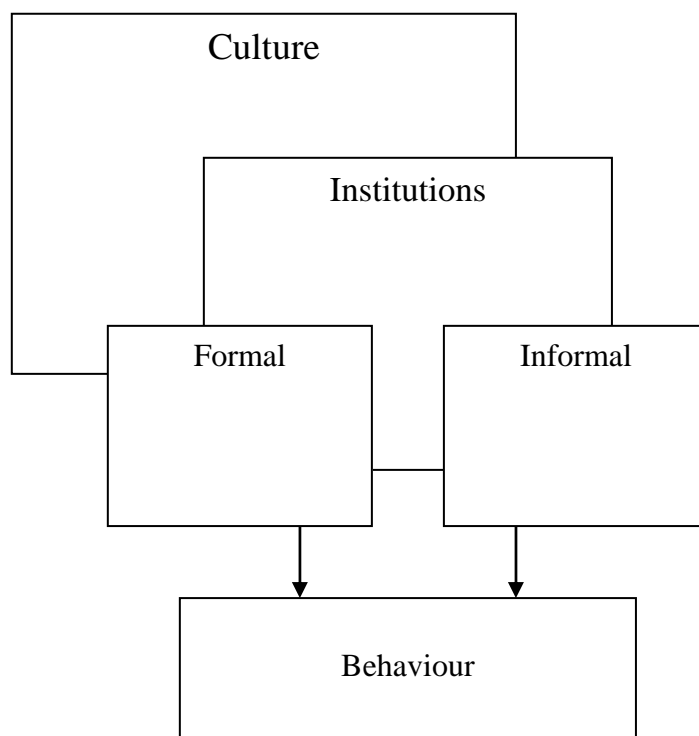
Om het onderzoek af te bakenen, wordt een keuze gemaakt uit het brede aanbod van literatuur. Dit gebeurt door middel van het bepalen van de belangrijkste keyterms ofwel het begrippenkader. Om tot een begrippenkader te komen, worden boeken en artikelen bestudeerd die gerelateerd zijn aan de relevante kernonderwerpen.

Deze literatuur wordt geselecteerd aan de hand van de volgende criteria. Het moet wetenschappelijk (par. 2.3 p.25) van aard zijn, dient raakvlakken te hebben met de relevante kennisdomeinen en dient bij te dragen aan inzicht in het gestelde probleem of antwoord te geven op de centrale vraagstelling en/of een van de onderzoeksvragen.

De begrippen die uit de literatuurselectie naar voren komen, zijn:

- culture
- institutions
 - informal institutions
 - formal institutions (code of conduct)
- behaviour

In de onderstaande figuur wordt de relatie tussen de begrippen uit het begrippenkader schematisch weergegeven. Daarna volgt een toelichting op de verschillende begrippen.



Figuur 2: Theoretisch construct

Institutions

De mens is een sociaal wezen. Bij interactie met andere mensen ontstaan er omgangsnormen ook wel instituties genoemd. Instituties vormen samen een bepaalde cultuur (North, 1990).

Cultuur kan worden gedefinieerd als “the transmission from one generation to the next, via teaching and imitation, of knowledge, values and other factors that influence behaviour” (Boyd & Richerson, 1985, p.2). Cultuur schept een op taal gebaseerd framework voor het encoderen en interpreteren van de informatie die door de zintuigen wordt waargenomen en doorgestuurd naar de hersenen.

De instituties binnen een cultuur beïnvloeden zodoende de wijze waarop de mens de realiteit waarneemt en interpreteert. Op basis van instituties neemt de mens beslissingen die het gedrag bepalen. In dit onderzoek wordt het nemen van beslissingen en gedrag aan elkaar gelijk gesteld.

Instituties geven op drie manieren vorm aan gedrag namelijk: ze bepalen de situatie waarin het gedrag zich afspeelt, ze stellen een norm met betrekking tot gedrag en ze bepalen de sanctie/beloning voor bepaald gedrag. Instituties kunnen formeel of informeel van aard zijn (North, 1990). Deze tweedeling wordt nog nader toegelicht.

Instituties hebben een voorspellend en voorschrijvend karakter voor het nemen van beslissingen. Vaak gedragen mensen zich volgens vaste herkenbare structuren die zijn vormgegeven in voorgeschreven normen en waarden. Deze structuren bieden houvast en beperken de onzekerheid van de mens voor het nemen van beslissingen. (Heiner in North, 1990).

Een dergelijke structuur schept een verwachtingspatroon van de uitkomst van een interactie. Een bepaalde actie resulteert in een reactie. Deze verwachtingen zorgen ervoor dat er minder (gedetailleerde) afspraken en minder controle nodig is om tot een gewenste uitkomst te komen. Men gaat er vanuit dat er aan het verwachtingspatroon wordt voldaan (North, 1990).

Zoals eerder vermeld wordt gedrag niet alleen bepaald door de gestelde norm en de situatie, maar ook door de sanctie die erop staat wanneer de norm niet wordt nageleefd. Iemand kan zich gedragen volgens de norm omdat hij zich conformeert aan deze norm of omdat hij wil voorkomen een sanctie te krijgen. Welke van de twee sterker bepalend zijn voor het uiteindelijke gedrag zal moeten worden onderzocht.

Formal institutions

Formele instituties zijn expliciet (op schrift vast gelegd) gemaakte regels die zijn bedoeld om bepaalde interactie te stimuleren, maar zeker niet alle interactie. Ze vullen informele instituties aan en zorgen in veel gevallen voor een verhoogde effectiviteit (North, 1990).

Formele instituties bestaan onder andere uit politieke, juridische en economische regels. De hiërarchie tussen regels is, van constituties naar statuten en de wet, tot specifieke wetten en uiteindelijk de individuele contracten, van algemeen geldende regels tot bepaalde specificaties (North, 1990).

Hoe complexer de omgeving, hoe meer regels op schrift worden vastgelegd en meer formele instituties er zullen ontstaan. In de moderne westerse wereld wordt de maatschappij vooral gestructureerd door formal laws en property rights terwijl deze

slechts een klein (maar belangrijk) deel vormen van het totaal aan regels die structuur geven aan het beslissingsproces van de mens (North, 1990).

Zoals hierboven vermeld staat, geven instituties vorm aan de menselijke interactie en kunnen formeel of informeel van aard zijn. Het overgangsgebied tussen formele en informele instituties is niet scherp af te bakenen. Er is een continuüm met taboes en tradities (informeel) aan de ene kant en geschreven constituties (formeel) aan de andere kant.

In dit onderzoek krijgen de formele instituties gestalte door onder andere de code of conduct. Er zullen nog meer formele instituties aan de orde komen, afhankelijk van de bevindingen bij het literatuuronderzoek. De code of conduct wordt nog nader toegelicht (p.11).

Informal institutions

Onze dagelijkse interactie met anderen, of dit nu is met familie, externe sociale contacten of tijdens bedrijfsactiviteiten, wordt vooral bepaald door informele instituties. Deze interactie zorgt voor het ontstaan van omgangsnormen. Vaak maar niet altijd liggen aan deze informele instituties formele instituties ten grondslag, maar deze zijn zelden bepalend voor de te maken keuzes in de dagelijkse interactie. Informele instituties zijn op zichzelf van belang. Soms zijn ze veel meer bepalend voor menselijk gedrag dan formele instituties. Dit blijkt uit het feit dat identieke formele instituties in verschillende gemeenschappen een andere output tot gevolg hebben. Dit kan verklaard worden doordat de output grotendeels bepaald wordt door de informele instituties en omgangsnormen (North, 1990).

Informele instituties ontstaan door het sociaal overdragen van informatie tussen verschillende personen en vormen samen een bepaalde cultuur.

Zo ook in de organisatiecultuur waar werknemers deel van uitmaken. Organisatiecultuur wordt gedefinieerd als de som van alle waarden, geloven, gewoontes, tradities en gedeelde normen door de leden van een organisatie, maar ook de kennis en vaardigheid. Informele instituties beïnvloeden niet alleen het gedrag van werknemers en het functioneren van organisaties, maar geeft ook de karakteristieken van organisaties weer (Kao, Sinha & Wilpert, 1999).

Samengevat kan gezegd worden dat instituties twee functies hebben, namelijk het beperken van de mogelijkheden en het bieden van meer zekerheid in menselijke interactie door het bieden van een structuur.

Behaviour

Zoals eerder vermeld wordt gedrag van mensen de meeste gevallen gestuurd door herkenbare structuren. Welke structuur wordt gevolgd, is afhankelijk van de beslissingen die worden genomen. Het beslissingsproces bepaalt het gedrag van het individu en wordt beïnvloed door vele factoren (Kavali et al. in Roozen et al., 2001).

Deze factoren zijn onder te verdelen in de volgende niveaus (Kavali et al. In Roozen et al., 2001):

- Personal factors
- Organizational factors
- Issue-related factors
- Inter-organizational factors

In dit onderzoek wordt behaviour gezien als afhankelijke variabele (Y): gedrag dat voldoet aan de normen en waarden zoals beschreven in de code of conduct (code compliance). Gedrag volgens de ethische normen en waarden wordt ook wel moreel gedrag genoemd.

De meeste modellen over ethische besluitvorming stellen dat moreel conduct wordt bepaald door de combinatie van individuele karakteristieken en contextuele factoren (Ferrell, Gresham en Freadrich, 1989; Jones, 1991; Trevino, 1986 in Trevino, 1998).

Hoewel de individuele waarden en normen erg bepalend zijn voor het gedrag, zijn contextuele factoren binnen de organisatie vanuit praktisch oogpunt belangrijk. Managers kunnen hier meer controle op kunnen uitoefenen dan op de individuele waarden. Om deze reden beperkt dit onderzoek zich tot factoren op organisatieniveau. Een van de factoren die het management kan gebruiken om het gedrag van werknemers te beïnvloeden is de code of conduct.

Codes of Conduct

De definitie van een Code of Conduct

De definitie van het begrip 'Code of Conduct' is niet eenduidig en het woordgebruik waarmee de definitie wordt beschreven inconsistent. Zo wordt in het bedrijfsleven een code of conduct aangeduid met: Business Ethics Policy (New York Times), Business Conduct Guidelines (IBM), Code of Business Conduct and Ethics (Ford Company), Statement of Ethics (Wal-Mart), Credo (Johnson and Johnson) (Boudreaux & Steiner, 2005).

In de wetenschappelijke literatuur worden er weer andere benamingen voor het begrip code of conduct gebruikt, zoals: Code of ethics, Code of practice, Corporate credos, Mission statement, Value statement (Berenbeim, 1988; Clarkson & Deck, 1992; Driscoll et al. in Schwartz, 2001).

Verschillende definities van ethische codes worden dus gebruikt maar er is geen algemeen geaccepteerde definitie. Desalniettemin, uit de moderne literatuur komen drie punten naar boven. Als eerste een code of conduct is een formeel geschreven document (Schwartz, 2001; Pater & van Gils, 2003). Als tweede bestaat de inhoud van een code of conduct uit moreel georiënteerd beleid. Dit beleid kan zijn weergegeven als morele standaarden (Schwartz, 2001), primary values (Cleek & Leonard, 1998 in Pater & van Gils, 2003), principes (Marnburg, 2000) of als een algemene bepaling over de ethische oriëntatie van de organisatie (Valentine & Barnett, 2002). Als derde punt het beschreven beleid is bedoeld om richting te geven aan het gedrag van werknemers of aan de organi-

satie als geheel (Marnburg, 2000; Schwartz, 2001). Voor deze studie zal er gebruik worden gemaakt van de definitie zoals die door Schwartz in zijn onderzoek is geformuleerd:

Code of conduct: *‘Een duidelijk en formeel document bestaande uit de morele standaarden van een organisatie dat gebruikt wordt om richting te geven aan het gedrag van zowel de werknemers als de organisatie’* (Schwartz, 2001).

Inhoud van een code of conduct

Iedere organisatie heeft zo zijn eigen normen en waarden (North, 1990) die kunnen zijn vastgelegd in de code of conduct. Iedere organisatie heeft te maken met verschillende instituties waar rekening mee gehouden dient te worden (figuur 3, p.15). Deze verschillen zorgen voor een organisatie afhankelijke inhoud van de code of conduct waarin de wijze staat beschreven waarop er met deze instituties zal worden omgegaan. Enkele onderwerpen die regelmatig in de code terug te vinden zijn, worden hieronder weergegeven. De invulling van de aangegeven punten kan per organisatie verschillen.

An example of the content of a code of conduct:

- General corporate and personal standards of conduct
- Conflicts of interest
- Confidentiality of information
- Members communications
- Financial practices and record keeping
- Legal and regulatory compliance
- Reporting of violations
- Employee and director education
- Information and resources
- Monitoring and enforcement

Bron: (Boudreaux & Steiner, 2005)

Doel van een Code of Conduct?

Er zijn verschillende redenen waarom een organisatie een code of conduct ontwikkelt. Zo zijn het van buiten de organisatie de overheid, actiegroepen, publieke opinie en consumenten die de organisatie wijzen op hun verantwoordelijkheden. Verschillende onderzoekers geven aan dat de wettelijke verantwoordelijkheid en het promoten van het imago van de organisatie de belangrijkste motieven zijn voor het ontwikkelen van een code (Marnburg, 2000; Schwartz, 2001).

Ook intern bestaat behoefte aan codes of conduct. De vraag naar duidelijkheid over ethische kwesties wordt groter, werknemers willen weten waar het bedrijf voor staat (Kaptein & Wempe, 1998). Verschillende studies wijzen uit dat codes of conduct als doel hebben om ethische tegenstrijdigheden en inconsistenties binnen de organisaties op te lossen en tevens om de morele principes van de organisatie op de werknemers over te brengen. Er wordt een in de code een ethisch klimaat voorgeschreven door het opstellen van richtlijnen voor morele onderwerpen (Marnburg, 2000; Valentine & Fleischman, 2002; Schwartz, 2001).

Uit onderzoek blijkt dat een ethische organisatiecontext een positieve invloed kan hebben op werknemers. Een voorbeeld hiervan is dat een ethisch organisatieklimaat ervoor zorgt dat de werknemers meer beslissingen volgens de morele normen en waarden zullen nemen (Akaah & Riordan, 1989; Deshpande, 1996; Victor & Cullen, 1988 in Valentine & Fleischman, 2002).

Samenvattend kan gezegd worden dat een code of conduct door een organisatie (management) wordt gebruikt om zich te kunnen verantwoorden voor het gedrag van werknemers en de organisatie als geheel, zowel naar de interne als de externe stakeholders. De verantwoording is voor een deel gebaseerd op de relatie die een code heeft met het gedrag van de werknemers. De code of conduct wordt gebruikt om richting te geven aan het gedrag van werknemers en de organisatie.

Code of Conduct en gedrag van werknemers

Een belangrijke rol voor een code of conduct is het beïnvloeden van het besluitvormingsproces van werknemers in een organisatie. (Frankel, 1989; Stevens, 1994; Kaptein en Wempe, 1998; and Molander, 1987 in Lere & Gaumnitz, 2003)

In latere jaren na 1998 is er meer onderzoek verricht naar de invloeden van een code of conduct op het gedrag van werknemers binnen een organisatie. Een onderwerp wat meerdere malen wordt bestudeerd binnen de sociale wetenschappen is de relatie tussen het vertonen van onethisch gedrag in organisaties met en organisaties zonder code of conduct (Somers, 2001).

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat de aanwezigheid van een code of conduct geen directe invloed heeft op het gedrag van werknemers.

Schwartz heeft in zijn onderzoek (2001) 19 empirische studies geanalyseerd naar de invloed van codes of conduct op gedrag. Slechts 9 van deze studies vonden een positieve relatie. De conclusie van Schwartz was dan ook dat de resultaten gemixt zijn.

Ondanks dat er ook enkele significante positieve relaties zijn gevonden tussen de invloed van een code of conduct en gedrag van werknemers is er maar weinig over bekend over de manier waarop de invloed wordt uitgeoefend (Valentine & Barnett, 2002; Schwartz, 2001). Het is niet voor niets dat Schwartz de relatie bestempelt als een black box (2001). Volgens Pater en van Gils heeft een code of conduct op twee manieren invloed op het gedrag van werknemers, namelijk: door het verwachte gedrag te formaliseren, of door het veranderen van het ethische klimaat van de organisatie (Pater & van Gils, 2003; Trevino et al. 1998).

Dienhart stelt dat het nemen van een morele beslissing door een individu niet door hoger hand kan worden opgelegd. Zo ook niet de vastgelegde morele regels in een code of

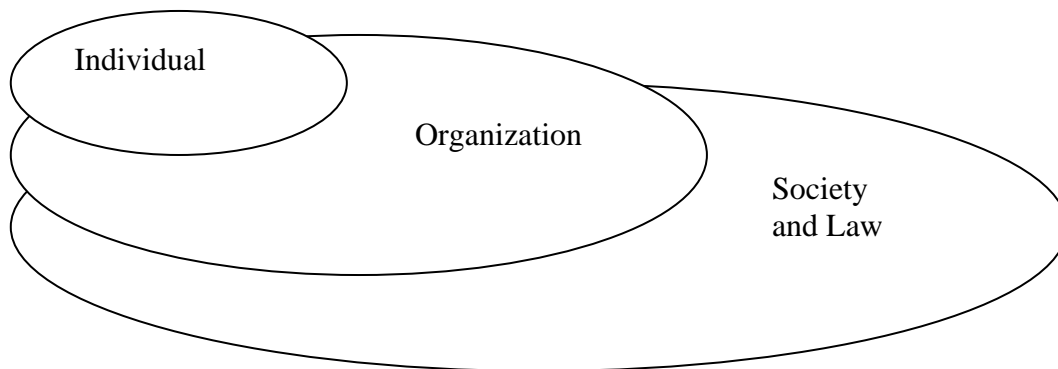
conduct (Dienhart, 1995 in Schwartz, 2000). Deze codes “do not dictate moral principles to others, but only suggest ways” (Dienhart, 1995, p. 428 in Schwartz 2000). Hij stelt dus dat ethisch gedrag dat van hogerhand wordt opgelegd per definitie geen moreel gedrag is. Morele principes zijn die principes die door een autonome individu worden aangenomen (Dienhart, 1995 in Schwartz, 2000). Samengevat zegt Dienhart dus eigenlijk dat het sturen van gedrag door middel van een code of conduct per definitie immoreel is.

Samengevat kan er gezegd worden dat de aanwezigheid van een code of conduct alleen niet voldoende is om het gedrag van werknemers beïnvloedt (Somers, 2001). Een code of conduct speelt een belangrijke rol, samen met nog andere factoren binnen de organisatie (Marnburg, 2000)

Institutional setting

Hoewel de instituties binnen een organisatie voor alle leden van de organisatie gelijk zijn, is er een onderscheid te maken op basis van de individuele posities van werknemers. Het onderscheid wordt groter naar mate de omvang van de organisatie toeneemt. Een organisatie bestaat uit vele individuen die samen aan een gemeenschappelijk doel werken. Ieder individu heeft een eigen leven met een daarbij behorende individuele institutional setting (Goessling, 2003).

Figuur 3 geeft weer dat een individu deel uit maakt van een groter geheel, de organisatie, en een nog groter geheel, de maatschappij. In dit onderzoek ligt de nadruk op de invloed van factoren op organisatieniveau op het individuele gedrag van werknemers op basis van de in de code of conduct vastgelegde normen en waarden.



Figuur 3: Verschillende niveau's van institutional settings.

Dit onderzoek richt zich op institutionele factoren binnen een organisatie die bepalend zijn voor het gedrag van werknemers. Zowel instituties als organisaties geven structuur en richting aan gedrag van werknemers. North (1990) maakt onderscheid tussen deze twee begrippen.

Een organisatie bestaat uit een groep individuen die met elkaar worden verbonden door het hebben van een gemeenschappelijk doel en het behalen van bepaalde resultaten. Het bestaan en evolueren van een organisatie is fundamenteel gebaseerd op regels ofwel instituties.

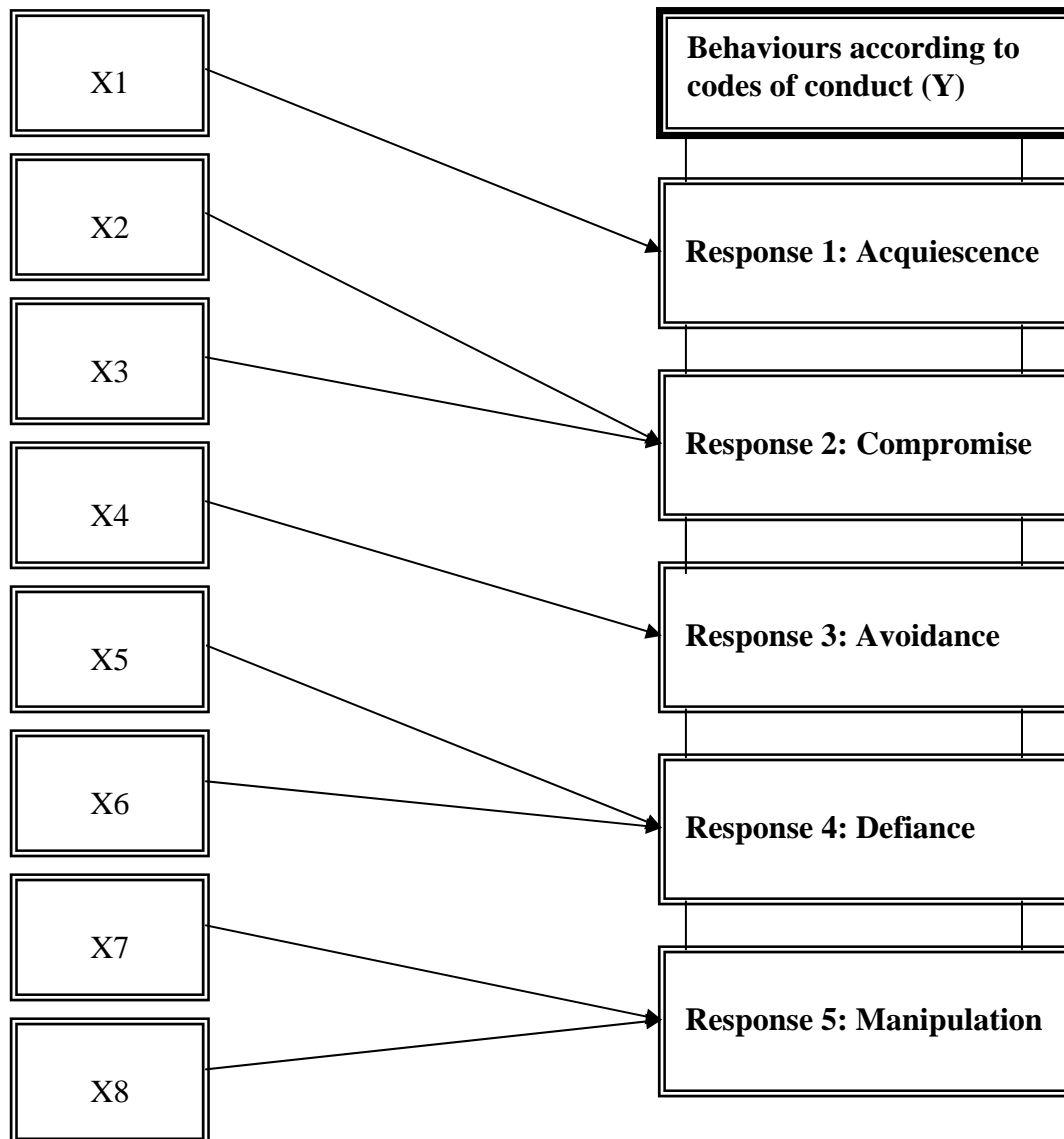
Het doel van instituties binnen een organisatie is om de omgangsnormen aan te geven, terwijl het doel van een organisatie is om bepaalde resultaten te behalen door gebruik te maken van de skills, strategie en coördinatie (North, 1990). Het ontwikkelen van een strategie en van de skills van een organisatie is een ander proces dan het creëren en laten evolueren van regels (North, 1990). In de samenleving is het onderscheid moeilijk te maken, omdat voor de buitenwereld niet duidelijk is of de motivatie voor een handeling uitgevoerd in naam van een organisatie ligt in de morele sfeer of in de bedrijfskundige

sfeer. Voor een werknemer betekent dit dat er met verschillende regels binnen de organisatie rekening moet worden gehouden bij het nemen van beslissingen.

1.3.2 Onderzoeksmodel

Het theoretisch construct resulteert in een onderzoeksmodel (zie: figuur 4), het betreft een schematische weergave van de te onderzoeken variabelen X en Y.

Zoals eerder vermeld, wordt er onderzocht welke institutionele factoren binnen een organisatie een rol spelen bij het morele gedrag van werknemers binnen een organisatie.



X: Institutional factors within the organization
 Y: Behaviours according to Code of Conduct

Figuur 4: Het onderzoeksmodel

Uitleg van het Onderzoeksmodel

Variabele X

De onafhankelijke variabelen X_1 t/m X_n zijn afgebakend tot de institutionele factoren binnen een organisatie. Met deze factoren worden bestaande organizationele regels en sancties (zowel formeel als informeel) bedoeld die invloed hebben op gedrag van werknemers op basis van code of conduct.

Variabele Y

De variabele Y is vorm gegeven op basis van het strategic response model (Oliver, 1991). In het nu volgende stuk wordt een korte uitleg gegeven van het model en de wijze waarop het wordt toegepast in dit onderzoek.

Het doel van het strategic response model

Het doel van het model is het identificeren van de verschillende strategische reacties die organisaties vertonen onder institutionele druk gericht op conformiteit. Op basis van het model kan een voorspellend raamwerk worden ontwikkeld om toekomstige strategieën te kunnen voorspellen (Oliver, 1991). Met het model tracht Oliver meer inzicht te verschaffen in het gedrag van organisaties in een institutionele context en de condities waaronder een organisatie weerstand gaat bieden tegen de institutionalisering.

Theoretische basis

In dit artikel maakt Oliver gebruik als basis van twee theorieën, namelijk institutional theory en resource dependence theory. Hiermee wil ze demonstreren hoe het gedrag van organisatie kan variëren van passieve aanpassing tot actieve weerstand als reactie op institutionele druk.

Het gedrag, in het model, strategic response genoemd, is afhankelijk van de aard van de institutie en de context waarin de organisatie zich bevind (Oliver, 1991). Kritiek op het institutionele perspectief is het ontbreken van aandacht voor eigen belang van de organisatie en voor het actief bemiddelen tussen het werkelijke en verwacht gedrag van organisaties onder institutionele druk (Oliver, 1991).

Het gebruik van deze theorieën als basis heeft twee doelen. Als eerste, de overeenkomsten tussen de uitgangspunten van beide theorieën maken het mogelijk om elkaar aan te vullen. Het potentieel van de resource dependence theorie - om gedrag van de organisatie te voorspellen - kan als aanvulling worden gebruikt op de meer beperkte variaties van organisatiegedrag in de institutionele theorie.

Als tweede, een focus op de verschillen tussen beide theorieën brengt de uitgangspunten van de institutionele theorie over organisatiegedrag aan het licht. In het artikel schenkt Oliver hier aandacht aan om de hierboven genoemde kritieken op de institutionele theorie te kunnen weerleggen.

In de tabel worden de overeenkomsten en verschillen tussen de twee theorieën weergegeven.

Comparison of Institutional and Resource Dependence Perspectives

Explanatory Factor	Convergent Assumptions	Divergent Focus	
		Institutional Perspective	Resource Dependence Perspective
	Organizational choice is constrained by multiple external Pressures	Institutional environment No choice behavior	Task environment Active choice behavior
Context of organizational behavior	Organizational environments are collective and Interconnected	Conforming to collective norms and beliefs	Coping with interdependencies
	Organizational survival depends on responsiveness to external demands and expectations	Invisible pressures Isomorphism Adherence to rules and norms	Visible pressures Adaptation Management of scarce resources
Motives of organizational behavior	Organizations seek stability and Predictability	Organizational persistence Habit and conventional	Reduction of uncertainty Power and influence
	Organizations seek Legitimacy	Social worthiness	Resource mobilization
	Organizations are interest driven	Conformity to external criteria Interest institutionally defined Compliance self-serving	Control of external criteria Interests political and calculative Noncompliance self-serving

Figuur 5

Bron: Oliver, (1991)

Convergente assumpties:

Wanneer de context of organizational behaviour als verklarende factor wordt gezien zijn er onder andere de volgende overeenkomsten tussen de institutional theory en de resource dependence theory.

Beide theorieën geven aan dat de keuzevrijheid van organisaties wordt beperkt door verschillende externe factoren. Daarnaast zien ze de verschillende entiteiten in de omgeving als een onderling gerelateerd geheel. Als laatste overeenkomst tussen beide theorieën geeft Oliver aan dat organisaties, willen ze overleven en manier van omgang zullen moeten vinden met de verwachtingen en eisen vanuit de omgeving.

Met de motives of organizational behaviour als verklarende factor zijn de volgende overeenkomsten tussen beide theorieën op te merken. Beide theorieën proberen stabiliteit en legitimiteit te behouden en ze stellen dat organisaties worden gedreven door belangen (Oliver, 1991). Echter focust de institutional theory op het imiteren en reproduceren van organisatiestructuren om op die manier stabiliteit en legitimiteit te bereiken en wil de resource dependence theory dit bereiken door macht en controle uit te oefenen op de omgeving-factoren. In geval van een afhankelijke relatie zal er worden onderhandeld om een voorspelbare stabiele input van bronnen te bewerkstelligen en de onzekerheid vanuit de omgeving te reduceren.

Divergente assumpties:

Met de context of organizational behaviour als verklarende factor zijn er ook verschillen tussen beide theorieën aan te geven. Zo is de institutional theory meer en specifiek gericht op de druk en beperkingen die voort komen uit de institutionele omgeving en niet op de actief maken van keuzes hoe om te gaan met de omgevingsfactoren zoals bij de resource dependence theory. De institutional theory ziet de omgeving meer als gegeven dan de resource dependence theory. Volgens deze theorie probeert organisatie de omgeving zo goed mogelijk te gebruiken en beïnvloeden om haar doelen te bereiken. Beide theorieën gaan er vanuit dat een organisatie keuzevrijheid heeft binnen de beperkingen uit de omgeving, alleen gaat een institutionele theoreticus uit van conformiteit in plaats van verzet, een passieve houding in plaats van een actieve, een bewuste acceptatie in plaats van een politieke manipulatie als reactie op externe druk. Dit resulteert in de verschillende assumpties zoals die hierboven in tabel 1 zijn weergegeven.

Uitleg model

De bovenstaande vergelijking suggereert dat met de institutionele theorie een brede range van strategisch gedrag kan worden verklaard als reactie op de institutionele omgeving (Oliver 1991). Het strategische gedrag kan dan variëren van confirmatie tot verzet, van passief tot actief, van voorzichtig tot controlerend, van machteloos tot invloedrijk, van gewoonte tot opportunistisch afhankelijk van de institutionele druk richting conformiteit. De nadruk ligt in het onderzoek van Oliver vooral op de variatie schaal van confirmatie tot verzet en van passief tot actief.

In dit onderzoek wordt het strategic response model van Oliver al basis gebruik om gedrag van werknemers te categoriseren. Dit is mogelijk omdat de situaties waarop het model van toepassing is veel overeenkomsten vertonen. In beide onderzoeken draait het om gedrag onder institutionele druk. In het onderzoek van Oliver gaat het om gedrag van organisaties onder druk van instituties op maatschappelijk niveau gericht op confirmatie. In dit onderzoek gaat het om gedrag van werknemers onder institutionele druk op organisatieniveau, tevens gericht op confirmatie. In beide gevallen gaat het om gedrag onder institutionele druk en is gericht op confirmatie met deze instituties.

In dit onderzoek zal de afhankelijke variabele gedrag van de werknemer op basis van de code of conduct variëren van totale compliance met de code of conduct tot totale non-compliance of zelfs verzet tegen en manipulatie van de code of conduct.

Op de schaal tussen deze twee uitersten zijn er verschillende gedragingen voor te stellen als reactie op de institutionele druk die wordt uitgeoefend op de werknemer vanuit de

organisatie. De variaties van de afhankelijke variabele Y voor dit onderzoek zijn in figuur 6 weergegeven en toegelicht.

1. Acquiescence (aanvaarden)

Het bewust dan wel onbewust opvolgen van de gestelde regels. Daarbij wordt er onderscheid gemaakt in habit, imitation en compliance. Habit verwijst naar het onbewust blind aannemen van regels en waarden. Met imitation wordt bedoeld het bewust dan wel onbewust imiteren van bepaald gedrag in onzekere situaties. Compliance is het bewust volgen van de gestelde normen en waarden. De laatste reactie is de meest actieve reactie.

2. Compromise (compromis sluiten)

Het gedeeltelijk bewust volgen van de regels. Het sluiten van een compromis, door middel van balance, pacifying tactics en bargaining. Alle drie de compromis tactics werken door gedrag te vertonen volgens de gestelde regels, normen en waarden, maar in tegenstelling tot acquiescence is dit slechts gedeeltelijk en wordt er meer aandacht gegeven aan de persoonlijke belangen.

3. Avoidance (vermijden)

Met avoidance wordt het vermijden van de noodzaak om de regels te moeten volgen. Dit gebeurt door middel van concealment, buffering en escape tactieken. Concealment is het verzwijgen van de noodzaak van de regels en 'mooi weer spelen'. Buffering is het nemen van afstand tot de gestelde regels. Een meer rigoureuze reactie is het ontvluchten van de regels door iets anders te gaan doen.

4. Defiance (verzetten)

Defiance is een meer actieve vorm van verzet tegen de gestelde regels. De drie tactieken binnen deze dimensie met oplopende actieve verzet zijn: dismissal, challenge en attack. Dismissal is het totaal negeren van de gestelde regels. Challenge is het aanvallen van de gestelde normen om voordeel te hebben uit de opstanding. Attack is een agressievere vorm van challenge.

5. Manipulation (beïnvloeden)

Manipulatie is de meest actief genoemde dimensie van dit model. Het kan gezien worden als het doelgericht en opportunistisch proberen te veranderen en controleren van de situatie. De te volgen tactieken binnen deze dimensie zijn: co-opt, influence en controlling. De genoemde tactieken zijn oplopend qua activiteit.

Figuur 6: Strategic Response Model (Oliver, 1991)

1.3.3 Concrete onderzoeksvragen

Het onderzoeksmodel geeft schematisch weer op welke wijze de centrale vraagstelling beantwoord gaat worden. Door de centrale vraagstelling op te delen in enkele concrete onderzoeksvragen ontstaat meer duidelijkheid over wat er precies onderzocht wordt.

De concrete onderzoeksvragen zijn:

1. Wat is een code of conduct?
2. Wat wordt verstaan onder institutionele factoren?
3. Welke rol spelen institutionele factoren bij een code of conduct?

Onderzocht wordt welke institutionele factoren (X) bepalend zijn voor variatie van gedrag (Y). Verschillende verbanden zijn mogelijk. Zo zou het kunnen dat een bepaalde X systematisch naar voren komt ongeacht de variatie van Y: een robuust resultaat. Ook zou het kunnen zijn dat een bepaalde X (of meerdere) met een bepaalde Y (of meerdere) samenhangt: een minder robuust resultaat.

In de onderzoekseenheden wordt bekeken welke factoren het gedrag op basis van de code of conduct positief dan wel negatief wordt beïnvloed. Positief is wanneer aanvaarding van de code of conduct gestimuleerd wordt, negatief is wanneer verzet tegen de code of conduct versterkt wordt.

1.3.4 Verantwoording

Praktische verantwoording

Deze studie geeft meer inzicht in het gedrag van werknemers op basis van code of conduct. Door meer inzicht te verschaffen in welke institutionele factoren binnen een organisatie van invloed zijn op dit specifieke gedrag van werknemers, kan het hoger management het gedrag van werknemers beter sturen.

Theoretische verantwoording

De theoretische relevantie van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over de relatie tussen institutionele factoren binnen een organisatie en gedrag van werknemers op basis van code of conduct.

2 Methodologie

Als methode van onderzoek is gekozen voor een literatuurstudie en dan specifiek voor de inhoudsanalyse. Er is gekozen voor de inhoudsanalyse omdat deze is gericht op het analyseren van kwalitatieve data van reeds uitgevoerde onderzoeken (Verschuren & Doorewaard, 2000). Het methodologie wordt in dit onderzoek beschreven aan de hand van: typering onderzoek (paragraaf 2.1), betrouwbaarheid en validiteit (paragraaf 2.2), dataverzameling (paragraaf 2.3) en tot slot de data-analyse (paragraaf 2.4), (Miles & Huberman, 1994).

2.1 Typering van het onderzoek

2.1.1 Fundamenteel/ praktijkgericht onderzoek

Het overgangsgebied tussen fundamenteel en praktijkgericht onderzoek is niet altijd scherp af te bakenen. Aangezien er met dit onderzoek wordt beoogd de relatie tussen institutionele factoren binnen een organisatie en moreel gedrag van werknemers op basis van de code of conduct in kaart te brengen - kan er worden gesproken van een fundamenteel onderzoek ('t Hart et al, 1988).

2.1.2 Kwalitatief / kwantitatief onderzoek

De keuze tussen een kwantitatieve of kwalitatieve onderzoeksmethode is gebaseerd op de gewenste informatie. De centrale vraagstelling in dit onderzoek vereist een kwalitatieve onderzoeksmethode omdat er diepgaande informatie nodig is die niet cijfermatig kan worden weergegeven. Zoals vaker bij kwalitatief onderzoek het geval is, wordt dit onderzoek gebaseerd op analyses van literatuur en documenten. Daarbij wordt geschreven informatie geanalyseerd en geïnterpreteerd zodat de werkelijk bedoelde waarde van de informatie blijft behouden.

2.1.3 Toetsend / exploratief onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is niet gericht op het toetsen van een theorie, maar op het ontdekken van eigenschappen van verschijnselen en gebeurtenissen uit de te onderzoeken werkelijkheid (Baker, 1999). Door middel van het bestuderen en analyseren van reeds uitgevoerde onderzoeken, wordt getracht de invloed van institutionele factoren binnen een organisatie op het gedrag van werknemers op basis van de code of conduct te beschrijven. Het onderzoek heeft dan ook een exploratief karakter.

2.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Een inhoudsanalyse moet, net als elke methode van onderzoek, worden beoordeeld op betrouwbaarheid en validiteit. De mate waarin het onderzoek aan deze criteria voldoet, geeft de waarde weer die er kan worden gehecht aan de resultaten.

2.2.1 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, zal worden voldaan aan de eisen van openbaarheid, objectiviteit en precisie (Vorst, 1982).

Openbaarheid

De eis van openbaarheid houdt in dat de opzet en uitvoering van het literatuuronderzoek gemotiveerd moeten worden. Op deze manier kan het onderzoek op zijn juistheid beoordeeld worden en worden herhaald (Vorst, 1982). Om dit te bereiken is het theoretisch construct en begrippenkader weergegeven in paragraaf 1.3.1. Dit schept meer duidelijkheid over het bedoelde literatuurgebied van het onderzoek.

De geraadpleegde naslagwerken staan vermeld in de literatuurlijst (hoofdstuk 7). Hoe tot deze literatuur is gekomen, staat beschreven in methode van dataverzameling (paragraaf 2.3). Of er sprake zal zijn van het uitsluiten van publicaties zal blijken tijdens het onderzoek zelf. Indien dit het geval is wordt dit gemotiveerd weergegeven.

Objectiviteit

De eis van objectiviteit betekent dat de onderzoeker gehouden is aan een feitelijke weergave van datgene wat in de vakliteratuur wordt aangetroffen (Vorst, 1982). Hieraan kan worden voldaan door gebruik te maken van de inhoudsanalyse. Een vereiste van deze analysemethode is dat er wordt gezocht naar de betekenissen die de producenten van het onderzochte materiaal aan bepaalde zaken verlenen. Het gaat erom de inhoud te duiden, te begrijpen en onder een label te plaatsen.

De bevindingen uit de vakliteratuur worden overzichtelijk weergegeven, gescheiden van interpretaties en conclusies. De codering is een werkelijke weergave van wat in het onderzoek gevonden is, zonder daar kleur aan te geven. Pas na de codering worden de bevindingen vanuit de gestelde context geïnterpreteerd.

Precisie

De eis van precisie betreft hoofdzakelijk de wijze waarop de bevindingen van het literatuuronderzoek worden geanalyseerd en gerapporteerd (Vorst, 1982). Bij de inhoudsanalyse wordt gebruik gemaakt van de analysemethode van Miles & Huberman (1994). Deze staat beschreven in paragraaf 2.4. Voor de rapportage van de verzamelde gegevens wordt gebruik gemaakt van een monstermatrix (zie bijlage 1, matrix 1).

2.2.2 Validiteit

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen wordt rekening gehouden met de interne & externe validiteit en content & construct validiteit. De kwaliteit wordt verhoogd door een goede balans tussen de inhoud die wordt bestudeerd en de informatie die nodig is voor beantwoording van de centrale vraag (Baker, 1999).

Voor een hoge validiteit is een complexe codering en analyse nodig. Het nadeel van een complexe codering en analyse is dat het de betrouwbaarheid negatief kan beïnvloeden.

Om aan de eis van validiteit te voldoen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van:

- Een begrippenkader die de basis vormt voor het theoretisch construct en onderzoeksmodel (paragraaf 1.3.1).
- Selectiecriteria voor het verzamelen van literatuur ten behoeve van theoretisch construct en onderzoeksmodel (paragraaf 1.3.1).
- Keywords die gebruikt worden als zoektermen bij het verzamelen van onderzoekseenheden (paragraaf 2.3.1).

- Selectiecriteria voor het verzamelen van onderzoekseenheden voor beantwoording van de centrale onderzoeksvraag (paragraaf 2.3.1).

Validiteit dient beschreven te worden aan de hand van de volgende begrippen, interne validiteit, externe validiteit, content validiteit en construct validiteit.

Interne validiteit

Interne validiteit geeft weer of dat de onderzoeker ook daadwerkelijk meet wat hij wenst te meten. Van belang is de juiste vraagstelling en het voortdurend toetsen of deze beantwoord wordt (Baker, 1999).

Het is moeilijk om voorafgaand aan het onderzoek een uitspraak te doen over de interne validiteit. Pas als de bronnen zijn geanalyseerd kan er een uitspraak van waarde worden gedaan over de interne validiteit.

De interne validiteit wordt positief beïnvloed wanneer meerdere verschillende onderzoekseenheden elkaar ondersteunen.

Hoe de onderzoeken worden verzameld wordt toegelicht in methode van dataverzameling (paragraaf 2.3). Daarin komt naar voren dat de artikelen in eerste instantie worden geselecteerd op basis van de begrippen code of conduct en behaviour. Er wordt bewust niet gezocht op basis van organizational factors in combinatie met behaviour en code of conduct. Behalve dat dit een deductieve manier van onderzoek is (Wallace, 1971), neemt het aantal onderzoekseenheden af en wordt de validiteit beperkt doordat waardevolle informatie niet mee wordt genomen in het onderzoek.

In tweede instantie worden de artikelen geselecteerd op basis van de keyterms die zijn verzameld op basis van de eerste literatuur selectie. Met deze methode van dataverzameling wordt getracht de inhoud van de onderzoekseenheden zo goed mogelijk aan te laten sluiten aan de centrale vraagstelling wat de interne validiteit verhoogd.

Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van die relaties naar andere personen, plaatsen en tijden (Braster, 2000; Baker, 1999). Zijn de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar naar de populatie of andere situatie?

Naast dat de onderzoekseenheden worden geselecteerd op behaviour en codes of conduct moeten ze ook voldoen aan de verschillende criteria (zie pg. 21). Deze factoren zijn voor vele organisaties van toepassing wat een positieve invloed heeft op de externe validiteit (Baker, 1999).

Door middel van de analysemethode van Miles & Huberman (1994) worden factoren verzameld, gekwalificeerd en voorzien van een label en geanalyseerd. Het labelen is het samenvoegen van factoren in een bepaalde categorie met dezelfde kenmerken. De waarde van de factoren zoals bedoeld in de bestudeerde onderzoeken blijft behouden. Voor een hoge validiteit is dus een complexe codering en analyse nodig. De complexiteit maakt het moeilijker om het onderzoek te herhalen wat de betrouwbaarheid negatief beïnvloed.

Content validiteit

De vraag bij content validiteit gesteld moet worden, is of de onderzoeksvragen volledig worden beantwoord door middel van de onderzoekseenheden? In dit onderzoek zullen de data worden verzameld op basis van verzadiging (Miles & Huberman 1994). Dat houdt in dat de methode van dataverzameling de mate van content validiteit bepaalt (paragraaf 2.3).

Het beperken van het aantal geraadpleegde bronnen zal dus ook de beperking zijn van de content validiteit (Baker, 1999). Door gebruik te maken van de score op ISI Web of Science worden die bronnen geselecteerd die het meest gebruikt worden in de sociale wetenschappen. Dit komt de content validiteit ten goede.

Construct validiteit

Het onderzoek is construct valide wanneer het onderzoeksconstruct - de relatie tussen institutionele factoren binnen een organisatie en het gedrag van werknemers op basis van de code of conduct - overeenkomt met het construct in de onderzoekseenheden (Baker, 1999). Dit wordt bereikt doordat theoretisch construct (figuur 2 pg.8) zowel de basis vormt voor het onderzoeksmodel als voor het bepalen van zoektermen (keywords pg. 21) voor het verdere onderzoek.. Dit heeft een positieve invloed op de construct validiteit.

2.3 Methode van dataverzameling

Deze onderzoeksfase is verdeeld in twee onderdelen. Allereerst wordt literatuur verzameld ten behoeve van het theoretisch construct (zie: paragraaf 1.3.1).

Vervolgens worden er bronnen verzameld die zich binnen het onderzoeksgebied bevinden. Binnen deze zogenaamde onderzoekseenheden worden data verzameld ten behoeve van het beantwoorden van de vraagstelling. Hieronder volgt een toelichting op de wijze van verzamelen van de onderzoekseenheden en de data.

2.3.1 Verzamelen van onderzoekseenheden

Om te komen tot onderzoekseenheden binnen het onderzoeksgebied is het gewenst dat er sprake is van een verantwoorde selectie van wetenschappelijke bronnen. De schifting van de onderzoekseenheden uit deze wetenschappelijke bronnen vindt plaats op basis van de kernbegrippen. Op deze manier komen alle onderzoeken aan de orde waarin wordt verwezen naar behaviour en COC in een organizationele sfeer.

Er wordt bewust niet gekozen voor een selectie op basis van deze kernbegrippen in combinatie met de onafhankelijke variabele: institutional factors. Indien wel hiervoor zou worden gekozen, wordt het aantal en/of het soort onderzoekseenheden en daarmee het onderzoeksresultaat beperkt. Dit terwijl juist wordt beoogd het onderzoeksgebied zo breed mogelijk te houden om de kans te verkleinen dat er eventueel institutionele factoren (X-variabele) over het hoofd worden gezien.

Het verzamelen van wetenschappelijke bronnen gebeurt op een verantwoorde manier door gebruik te maken van de internationale database Web of Science en online

contents binnen de database van de Universiteit van Tilburg. Dit is een wetenschappelijk erkende database voor wetenschappelijke literatuur.

Binnen Web of Science worden de belangrijkste tijdschriften geselecteerd die op het gebied van Business Ethics en Behavioral Science worden aangeboden. De mate van belang van de tijdschriften wordt vastgesteld op basis van de ISI score (aantal malen dat er geciteerd wordt).

De belangrijkste tijdschriften die naar boven komen met de zoekterm Business Ethics zijn:

- Business Ethics
- Business Ethics Quarterly
- Journal of Business Ethics

De belangrijkste tijdschriften, anders dan reeds genoemd, met de zoekterm Ethics zijn:

- Ethics
- Online-Journal of Ethics

Daarnaast worden er op de website van het departement Organisationswetenschappen van de Universiteit van Tilburg enkele onderzoeksjournals weergegeven. Deze scores hoog op de ISI Web of Science. Op het gebied van Behavioural Science en Business Ethics zijn de volgende bronnen van belang:

- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies
- Journal of Organizational behaviour

Na het selecteren van de belangrijkste tijdschriften, wordt de database online contents gebruikt om relevante en beschikbare artikelen te selecteren. Online contents bevat tijdschriften vanaf 1990 die direct leverbaar zijn wat de snelheid van het literatuuronderzoek bevordert.

Als uitbreiding van online contents wordt er gebruik gemaakt van ABI/Inform Global (ProQuest interface). Deze zoekmachine heeft als praktisch voordeel dat er makkelijk op bepaalde keywords kan worden geselecteerd.

Tijdens het zoekproces wordt er gebruik gemaakt van de volgende

Key terms: *Institutions, code, code of conduct, behaviour, ethical behaviour, organizational behaviour, employee attitude, compliance, effects, effectiveness, business ethics, organizational values.*

Tot deze verzameling zoektermen is gekomen door te beginnen met zoeken op basis van de kernbegrippen uit het theoretisch kader. In de artikelen die hiermee gevonden worden, staan keyterms vermeld. Deze worden gebruikt als aanvulling (snowball effect) op de zoektermen. Op deze wijze kan er effectiever worden gezocht naar geschikte artikelen omdat er gebruik wordt gemaakt van operationele keyterms.

Verschillende artikelen voldoen aan alle voor dit onderzoek gestelde criteria. Via Web of Science kan er gezocht worden naar artikelen die dit 'ideaal' artikel citeren. De kans is groot dat het artikel over hetzelfde onderwerp gaat en een aanvulling is op het

onderzoek. Daarnaast kan het doornemen van literatuurlijsten van geschikte artikelen nog relevante literatuur opleveren.

De gevonden artikelen worden vervolgens door genomen en onderworpen aan de volgende selectie. Deze criteria zijn zo opgesteld dat de kans dat de artikelen informatie bevatten over de relatie tussen institutionele factoren binnen de organisatie en gedrag van werknemers op basis van de code of conduct, erg groot is. Hierdoor kan er gerichter gezocht worden.

Selectie criteria

- Het onderzoek moet gaan over gedrag in de organizationele sfeer.
- Gedrag op basis van code of conduct.
- Het onderzoek moet empirische resultaten bevatten.
- De onderzoeksgroep moet bestaan uit de beroepsbevolking.
- Er is sprake van een organizationele context indien er meerdere factoren op organisatorisch niveau worden onderzocht.

2.4 *Methode van analyse*

Om de doelstelling van het onderzoek te bereiken, worden de verzamelde data geanalyseerd. Op deze manier wordt getracht een theorie te ontwikkelen. De wijze van analyseren wordt hieronder toegelicht.

2.4.1 **Analysestrategie Miles en Huberman**

Binnen de geselecteerde onderzoekseenheden worden data verzameld. De afhankelijke variabele (Y) is afgebakend tot gedrag van werknemers op basis van de code of conduct. De onafhankelijke variabele (X) is afgebakend tot institutionele factoren op organisatieniveau.

Per artikel (onderzoekseenheid) worden alle institutionele factoren verzameld en weergegeven in een grote matrix (zie bijlage matrix 2). Een institutionele factor is een geschreven of ongeschreven regel die een bepaald gedrag beschrijft of probeert te veranderen. De weergegeven factoren voldoen uiteraard aan de in paragraaf 2.3 gestelde selectie criteria.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van een analysemethode op basis van verzadiging (Miles & Huberman 1994). Deze methode richt zich voornamelijk op de analyse van empirische gegevens. Het proces van data-analyse bestaat uit drie belangrijke stappen, namelijk: gegevensreductie, gegevensafbeelding en het trekken van conclusies.

Gegevensreductie

Het proces van selectie, focussen, abstrahering en transformering van ruwe gegevens die uit de literatuur naar voren komen wordt gegevensreductie genoemd (Miles & Huberman, 1994). Anders gezegd het coderen van het zeer diverse materiaal dat voortkomt uit de inhoudsanalyse.

Gegevensreductie vindt gedurende het hele onderzoek plaats. Begint bij het selecteren van wetenschappelijke bronnen en loopt door tot het formuleren van conclusies.

De artikelen moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen om mee te worden genomen in de verdere analyse. Na de grove selectie van artikelen op basis van de keyterms worden de samenvattingen van de artikelen doorgenomen en vindt er een verdere selectie plaats op basis van de volgende criteria:

- gedrag in de organisatorisch context
- gedrag op basis van code of conduct.
- empirische resultaten
- de onderzoeksgroep moet bestaan uit de beroepsbevolking

Dit houdt in dat de verzamelde onderzoekseenheden worden gescreend op informatie die bijdraagt tot de beantwoording van de centrale vraagstelling en/of de onderzoeksvragen. De duidelijke afbakening van het onderzoeksgebied en de centrale vraagstelling maakt een dergelijke methode van dataverzameling mogelijk.

Door middel van een inhoudsanalyse worden de data gegenereerd uit documenten. Deze data bestaan uit tekstueel materiaal die overzichtelijk in een grote matrix worden geplaatst (matrix 1+2). Hierdoor is het mogelijk om structuren en/of patronen te herkennen wat het mogelijk maakt om de gegevens verder te reduceren. Dit wordt onder andere gedaan door middel van het samenvoegen van factoren die grote overeenkomst met elkaar hebben, ook wel labelen of coderen genoemd (Verschuren, 2000; Miles & Huberman 1994). Verschuren (2000) maakt bij dit proces gebruik van het categorieënstelsel. Het categorieënstelsel is een vertaling van de vraagstelling in concrete zaken waarop wordt gelet tijdens het bestuderen van de onderzoekseenheden, anders gezegd: het betreft een operationalisering van de centrale begrippen uit de vraagstelling (Verschuren, 2000).

Gegevensafbeelding

Het proces waarbij van complexe informatie, zonder duidelijke structuur, vereenvoudigde afbeeldingen worden gemaakt, wordt gegevensafbeelding genoemd (Miles & Huberman, 1994). Hierbij moet gedacht worden aan schema's en matrices die de verzamelde data overzichtelijk weergeven.

In dit onderzoek zullen de institutionele factoren (X) worden ingedeeld naar reactie van werknemers (gedrag op basis van code of conduct:Y). Hierbij zal er gebruik worden gemaakt van een model dat is afgeleid van het Strategic Responses to Institutional Processes model van Oliver (1991). Bij elke wijze van response wordt gekeken naar de daarop van invloed zijnde factoren op organisatie niveau (de X-variabelen). Tevens wordt er getracht een waarde toe te kennen aan het verband tussen de factor en het gedrag.

Conclusies

Hierbij gaat het om het toekennen van betekenis aan waarnemingen die worden gedaan. Het trekken van conclusies bestaat onder andere uit het vaststellen van regelmatigheden, patronen, verklaringen en mogelijke verbanden.

Onderzocht wordt welke institutionele factoren (X) bepalend zijn voor variatie van gedrag (Y). Verschillende verbanden zijn mogelijk. Zo zou het kunnen dat een bepaalde X systematisch naar voren komt ongeacht de variatie van Y: een robuust resultaat. Ook zou het kunnen zijn dat een bepaalde X (of meerdere) met een bepaalde Y (of meerdere) samenhangt: een minder robuust resultaat.

In de onderzoekseenheden wordt bekeken welke factoren het gedrag op basis van de code of conduct positief dan wel negatief beïnvloeden. Positief is wanneer aanvaarding van de code of conduct gestimuleerd wordt, negatief is wanneer verzet tegen de code of conduct versterkt wordt.

Het deductieve karakter bij de analysemethode blijkt uit het feit dat het onderzoeksmodel als uitgangspunt wordt genomen van de analysemethode. De data worden door middel van literatuuronderzoek verzameld met als doel meer inzicht te vergaren over het verband tussen de twee eerder genoemde variabelen. Bij het analyseren van de data wordt uitgegaan van de waarde die er door de desbetreffende onderzoeker aan zijn meegegeven. Op die manier blijft de kwaliteit van de data objectief en kunnen ze worden gecategoriseerd en voorzien van een label. Er wordt geen gebruik gemaakt van vooraf opgestelde categorieën en er is vooraf geen invulling gegeven aan het verband tussen de variabelen.

3 Analyse & resultaten

In dit hoofdstuk worden de analyse en de daaruit voortkomende resultaten gepresenteerd en toegelicht. Er zal duidelijk worden beschreven hoe tot deze resultaten is gekomen. De data zijn afgebeeld in 4 matrices die zijn toegevoegd in de bijlage 1 t/m 4.

3.1 Gegevensreductie

In deze paragraaf is beschreven op welke wijze de gegevensreductie heeft plaatsgevonden. Iedere stap die is genomen om van de ene matrix naar de andere te komen zal worden beschreven.

3.1.1 Matrix 1 Bespreking van de onderzoekseenheden

De gevonden artikelen bij de dataverzameling worden allemaal geanalyseerd. Tijdens deze analyse wordt alle gevonden informatie in een grote matrix genoteerd (zie bijlage 1). In deze matrix staan de artikelen verticaal onder elkaar beschreven. Op de volgende pagina is een voorbeeld van de matrix weergegeven. Per artikel worden de volgende items behandeld:

- *Independent variable /operationalisation of the variable /measurement of the variable:* In deze kolom wordt de onafhankelijke variabele behandeld, de wijze waarop deze in het onderzoek zoals beschreven in het artikel is geoperationaliseerd en als laatste nog een beschrijving van de wijze waarop de variabele is gemeten.
- *Dependent variable /operationalisation of the variable /measurement of the variable:* In deze kolom wordt de afhankelijke variabele behandeld, de wijze waarop deze in het onderzoek zoals beschreven in het artikel is geoperationaliseerd en als laatste nog een beschrijving van de wijze waarop de variabele is gemeten.
- *Sample / population of the research:* In deze kolom is aangegeven, de omvang van de steekproef en van welke onderzoekspopulatie gebruik is gemaakt.
- *Results:* In deze kolom zijn de resultaten bondig weergegeven.
- *Theoretical background:* De theoretische achtergrond geeft weer op welke theorieën de basis vormen voor het onderzoek.
- *Research: theoretical / empirical:* In deze kolom staat genoteerd of de resultaten van het onderzoek empirisch of theoretisch van aard zijn.

Matrix 1 geeft een totaal overzicht van alle onderzoekseenheden die zijn betrokken bij het literatuuronderzoek. Alleen de benodigde informatie uit de onderzoekseenheden is hierin samengevat. Indien een onderzoekseenheid op basis van Sample / Population of the research en theoretical background voldoet aan het gestelde selectiecriteria van het onderzoekskader (p.27) wordt de informatie over de afhankelijke en onafhankelijke va-

riabele samen met de resultaten vermeld in matrix 2. Nu volgt een toelichting over hoe matrix 2 is opgebouwd.

3.1.2 Matrix 2 Totaal overzicht institutionele factoren

In matrix 2 (zie: bijlage 2) zijn alle verzamelde data uit de onderzoekseenheden weergegeven. Hieronder wordt toegelicht hoe deze matrix is opgebouwd. Het dient als basis voor de verdere analyse.

De matrix is verticaal ingedeeld naar onderzoekseenheden. Horizontaal zijn de gevonden data per kolom weergegeven. De onafhankelijke variabele 'institutionele factoren' is weergegeven in kolom 4.

De invloed die de gevonden institutionele factoren hebben op de afhankelijke variabele 'gedrag op basis van code of conduct' staat weergegeven in kolom 5 'influence'. De invloed wordt ingedeeld in twee categorieën, namelijk positief of negatief.

Naast de 'kleur' (positief of negatief) van de invloed geven de meeste onderzoeken op een bepaalde manier uiting aan de mate van invloed die de institutionele factoren hebben op gedrag van werknemers. Op basis van deze gegevens kan er maximaal een ordinale schaal aan de mate van invloed worden verbonden. Deze rangorde is weergegeven in kolom 6.

Indien de invloed 'not significant' bleek te zijn is het getal 99 weergegeven. Wanneer er in het onderzoek niets wordt gezegd over de mate van invloed dan wordt dit weergegeven met de waarde 0.

In kolom 8 staat aangegeven hoe het gedrag in het betreffende onderzoek is 'geoperationaliseerd'. Deze operationalisering moet een sterke overlap hebben met het wel of niet aanvaarden van een code of conduct. Indien dit niet het geval is, valt het artikel buiten het onderzoeksgebied. De mate van aanvaarding van (compliance) dan wel verzetten tegen (non-compliance) de code of conduct is weergegeven in de kolommen 9 t/m 13 (Oliver, 1991). Kolom 9 is volledige aanvaarding van de COC en kolom 13 staat voor manipulatie van de code of conduct.

Hieronder is een gedeelte van matrix 2 weergegeven. Voor de volledige matrix 2, zie bijlage 2.

Matrix 2 (gedeeltelijk)

nr.	Author	Year	Institutional factors	Influence	Order	Measurement behaviour	Strategic Response Model									
							Y1	Y2	Y3	Y4	Y5					
1	Adam & Rachman-Moore	2004														
			Informal methods			Attitude towards organization's values										
			management by example	positive	1		x	x								
			social norm of the organization	positive	2		x	x								
			Formal methods													
			training courses	positive	3	x	x									
			means of enforcement	positive	4	x	x									
2	Ashkanasy et al.	2000														
			Organizational level			Use of the code of ethics										
			reward system	not sign.	99											
3	Barnett & Vaicys	2000														
			Ethical decision making													
4	Ford & Richardson	1994														
			reward systems	positive	1	Ethical beliefs / decision behaviour	x	x								
			sanction on violations	positive	1		x	x								
			existence of the code of conduct	positive	3		x	x								

3.1.3 Matrix 3 Gereduceerde tabel

Om de data te structureren en overzichtelijk weer te geven, zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd: het labelen (samenvoegen) van de institutionele factoren, het herstructureren van de variabele gedrag en als laatste het verwijderen van de informatie die niet direct bijdraagt aan de beantwoording van de centrale vraagstelling (auteur, jaartal, operationalisering). Dit resulteert in matrix 3 waarvan hier een gedeelte is weergegeven. De totale matrix is weergegeven in bijlage 3.

Bijlage 3: Matrix 3 (gedeeltelijk)

Code	Institutionele factoren	Influence	Resultaat invloed	Compl.	Non-compl.
1	Awareness of the COC		mixed		
1	code familiarity	negative		x	
1	code familiarity	positive		x	
1	Ignorance of the COC	negative			x
2	Communication about the COC		mixed		
2	Communication	not sign.			
2	ethics talk	negative		x	
2	ethics talk	positive		x	
2	talking with peers	positive		x	
3	Organizational level		negative		
3	organizational level	negative			x
4	Clarity of ethics		positive		
4	achivability/feasibility	positive		x	
4	clarity/obviousness	positive		x	
4	visibility/transparency	positive		x	
5	Content of the COC		mixed		
5	actual moral intuition vs improving moral int.	positive		x	
5	ambitious ideals vs realistic goals	positive		x	
5	concrete vs general	positive		x	
5	content of the code of conduct	negative			x
5	co-responsibility vs snooping	positive		x	
5	detailed vs concise	positive		x	
5	diversity vs unity	positive		x	
5	discussibility/openness	positive		x	
5	general pardon vs liability for past actions	positive		x	
5	internal emphasis vs external emphasis	positive		x	

* Witte letters geven aan dat de afhankelijke variabele unethical conduct is. De factoren die hierop van invloed zijn werken tegenovergesteld in het response model

Labelen

In matrix 2 zijn alle gevonden factoren weergegeven. In het kader van gegevensreductie en gegevensafbeelding (Miles & Huberman, 1994) worden de institutionele factoren met gemeenschappelijke kenmerken, gecodeerd, samengevoegd en voorzien van een label. Hierdoor worden de gegevens overzichtelijk weergegeven en beter te interpreteren. Door de factoren samen te voegen onder een label kunnen er onderbouwde uitspraken worden gedaan over de invloed van deze factor op het gedrag van werknemers. Het labelen komt de validiteit ten goede.

Door middel van de analysemethode van Miles & Huberman (1994) zijn, op basis van verzadiging, alle institutionele factoren verzameld waarvan empirisch is onderzocht of ze invloed uitoefenen op gedrag van werknemers op basis van de code of conduct. In matrix 2 zijn alle verzamelde onderzoeksgegevens weergegeven. Ze zijn in eerste instantie gesorteerd per onderzoekseenheid op alfabetische volgorde. In de onderzochte onderzoekseenheden komen vaak dezelfde invloedsfactoren naar voren. De invloed die de factoren op gedrag hebben kan echter per factor verschillen, maar daar komen we later op terug. Nu wordt eerst uitgelegd hoe tot de labels is gekomen.

Stap 1

Voor het maken van een grove categorisering (labelen) worden de factoren geselecteerd op basis van bepaalde kenmerken. De eerste selectiecriteria's zijn: code of conduct, organization, members of the organization, en voor de overblijvende factoren remaining. Alle factoren die gaan over de code of conduct zelf worden samengevoegd. Alle factoren die betrekking hebben op invloed die wordt uitgeoefend als gevolg van de karakteristieken van de organisatie en haar omgeving vormen samen een categorie.

De volgende categorie die wordt gevormd, omvat factoren met betrekking op de invloed van die wordt uitgeoefend door werknemers van de organisatie op het gedrag van andere werknemers.

In de laatste categorie zitten de factoren die overblijven omdat ze niet direct in een van de andere categorieën passen.

Stap 2

De gevormde categorieën zijn nu nog te ruim om er beargumenteerd conclusies aan te kunnen verbinden. Daarvoor moet het categoriseren op meer gedetailleerde kenmerken plaatsvinden. In het nu volgende stuk worden de labels nader toegelicht.

Code of Conduct

In meerdere onderzoeken komt de aanwezigheid van de code of conduct als invloedsfactor op gedrag naar voren (Ford & Richardson, 1994; Napal, 2003; McKendall et al., 2002). Alle factoren die iets zeggen over de aanwezigheid van een code of conduct in een organisatie kunnen worden samengevoegd onder het label 'Presence of the COC'.

Naast dat er een code aanwezig moet zijn in een organisatie om invloed uit te kunnen oefenen op gedrag, is het van belang dat de werknemers weten dat het document er is (Klebe Trevino et al., 1999; Schwartz, 2001). Alle factoren die iets zeggen over de bekendheid met een code of conduct bij werknemers kunnen worden samengevoegd onder

het label 'Awareness of the COC'. De factor 'ignorance' (Schwartz, 2001) heeft volgens matrix 2 een negatieve invloed op gedrag van werknemers. De factor ignorance zou gezien kunnen worden als een tegenpool van awareness, waardoor de twee factoren toch onder één label geplaatst. Hier later meer over bij het hoofdstuk conclusies.

Naast de bekendheid met de code of conduct zijn er factoren die iets zeggen over de invloed van de inhoud van de code of conduct op het gedrag van werknemers. Deze factoren worden samengevoegd onder het label 'Content of the COC' (Kaptein & Wempe, 1998; Marnburg 2000).

De achterliggende gedachte van de code of conduct is ook van belang om de mate van invloed van de code of conduct te bepalen. Deze factoren worden onder het label 'Orientation of the COC' geplaatst (Klebe Trevino et al., 1998 & 1999).

De volgende categorie waarin de factoren zijn samen te vatten onder een label is 'Communication about the COC' (Harden Fritz, 1999; Klebe Trevino et al., 1999). Alle factoren die iets zeggen over de communicatie over de COC binnen de organisatie vallen onder dit label.

Uit de onderzoeken blijkt dat het implementeren van een code of conduct een bepaalde invloedfactor is op gedrag van werknemers (Klebe Trevino et al., 1998; Schwepker & Hartline, 2005). Het label dat hieraan gekoppeld wordt is 'Implementation of the COC'.

Organization

Onder deze categorie zijn alle factoren verzameld die iets te maken hebben met de organisatie als geheel en haar omgeving.

Zo hebben verschillende onderzoeken de invloed van de organisatiecultuur op het gedrag van medewerkers onderzocht (Napal, 2003; Pater & van Gils, 2003; Ford & Richardson, 1994). Factoren als organizational culture en organizational climate worden samen onder het label 'Organizational culture' geplaatst (Klebe Trevino et al., 1998).

Ook de omvang van de organisatie heeft invloed op het gedrag van werknemers (McKendall et al., 2002; Napal, 2003; Ford & Richardson, 1994). Hiermee samenhangende factoren worden samengevoegd onder het label 'Organizational size'.

De structuur van een organisatie wordt maar in één onderzoekseenheid als invloedfactor genoemd (Napal, 2003). Omdat het toch een erg belangrijke karakteristiek is van een organisatie vormt deze factor op zichzelf staand een heel label.

De integratie van ethiek in een organisatie is meerdere malen onderzocht als invloedfactor op gedrag van werknemers. (McKendall et al., 2002; Kaptein, 2003; Klebe Trevino et al., 1999). Deze factoren worden samengevoegd onder het label 'Integration of ethics in organization'.

Het management wil graag controle uitoefenen op gedrag van medewerkers om zo de organisatiedoelstellingen te behalen. De invloed van deze factoren is meerdere malen onderzocht en de resultaten worden samengevoegd onder het label 'Control mechanisms' (Weaver et al., 1999; Klebe Trevino et al., 1999).

Onder het label 'External factors of the organization' zijn alle factoren verzameld die van buiten de organisatie invloed uitoefenen op het gedrag van werknemers binnen de organisatie.

Members of the organization

Zoals ook North (1991) heeft geconcludeerd worden mensen beïnvloed door gedrag van andere mensen. In verschillende onderzoekseenheden zijn factoren gevonden die de invloed van mensen onderling vertegenwoordigen. Er zijn drie verschillende labels te onderscheiden, namelijk 'Management by example' (Marnburg, 2000; Adam & Rachman-Moore, 2004), 'Management style' (Napal, 2003; Klebe Trevino et al., 1999) en 'Peers pressure' (Napal, 2003; Harden Fritz, 1999).

Remaining

Hoewel dit onderzoek zich richt op factoren op organisatieniveau zijn er in de onderzochte onderzoekseenheden toch enkele factoren gevonden die onder het label 'Personal values' vallen (Klebe Trevino et al., 1998 & 1999; Schwartz, 2001). Deze factoren zeggen iets over de oriëntatie van de werknemers zelf. Deze factoren staan voor de volledigheid wel in de matrices vermeld maar zullen niet worden betrokken bij de conclusies van het onderzoek.

Een aantal van deze factoren gaan specifiek in op 'Self interest'. Deze factor is apart als label genoteerd omdat het hier om persoonlijke eigenschappen gaat waarin de persoon zichzelf en hem/haar gewin centraal staat (Klebe Trevino et al., 1998 & 1999; Schwartz, 2001).

Na het indelen van alle factoren in bovengenoemde labels blijven er nog twee factoren over, namelijk 'clarity of ethics' en 'motive for unethical conduct'. Dit worden twee op zichzelf staande labels. Onder het label 'clarity of ethics' worden die factoren verzameld die iets zeggen over de complexiteit en transparantie van ethiek.

Het label 'motive for unethical conduct' vertegenwoordigt alle factoren die het aantrekkelijk maken om onethisch gedrag te vertonen.

Stap 3

Het categoriseren op basis van de hierboven genoemde criteria resulteert in de volgende verzameling labels.

Code of conduct

Awareness of the COC

Communication about the COC

Content of the COC

Enforcement of the COC

Implementation of the COC

Orientation of the COC

Presence of the COC

Organization

Organizational culture
Organizational size
Organizational structure
Integration of ethics in organization
Control mechanisms
External factors of the organization

Members of the organization

Management by example
Management style
Peers pressure

Remaining

Personal values
Self interest
Complexity of ethics
Motive for unethical conduct

Na de 2e uitleg over het reduceren van de gegevens die staan voor de X-variabele, institutionele factoren, volgt nu de uitleg over de gegevensreductie van de Y-variabele, gedrag van werknemers op basis van de code of conduct.

Gedrag

Voor het weergeven van de afhankelijke variabele gedrag op basis van code of conduct wordt gebruik gemaakt van het 'strategic respons model' van Oliver (1991). Dit model deelt de verschillende reacties van mensen onder druk van instituties in vijf verschillende categorieën in zoals weergegeven in paragraaf 1.3.2. De gevonden resultaten van het onderzoek (uitingen van gedrag) zijn niet zo gedetailleerd dat een indeling in 5 categorieën mogelijk is (zie matrix 1 en 2).

Waar het in dit onderzoek om gaat, is het onderzoeken van de relatie tussen de institutionele factoren binnen een organisatie en gedrag van werknemers op basis van COC. Factoren die een positieve invloed uitoefenen op gedrag van werknemers stimuleren code compliance. Factoren die een negatieve invloed uitoefenen op gedrag van werknemers leiden tot non-compliance. Wanneer niet eenduidig gesteld kan worden op welke manier de institutionele factor het gedrag stimuleert - maar wel duidelijk is dat de factor niet valt onder het label compliance of non-compliance - kan deze onder het middelste label worden ingedeeld. Het gedrag in deze categorie wordt door Oliver avoidance genoemd (1991). Dit gedrag bestaat uit het duidelijk niet volgen van de regels, maar ook weer niet zo actief dat het verzet tegen of zelfs manipulatie van de regels betreft. De informatie (matrix 1 en 2) die nodig is uitingen van gedrag in deze categorie in te delen kan niet uit de onderzoekseenheden worden gehaald. Het label Avoidance (Oliver, 1991) kan dan ook niet gebruikt worden voor deze categorie.

De middelste categorie tussen compliance en non-compliance zal worden gebruikt als verzamelcategorie en krijgt het label Mix. Om meer te weten te komen en wetenschap-

pelijk onderbouwde uitspraken te kunnen doen over uitingen van gedrag in het tussenliggende gebied zal verder onderzoek noodzakelijk zijn.

Het 'strategic response model' van Oliver wordt in dit onderzoek gezien als een continuüm met aan de ene kant volledige code compliance en volledige non-compliance aan het andere kant. De resultaten van dit onderzoek kunnen worden ingedeeld in drie categorieën van gedrag. Dat is het hoogste meetniveau waarin de resultaten kunnen worden weergegeven.

Nu volgt een toelichting hoe tot deze indeling is gekomen. In het model van Oliver (1991) hebben de categorieën acquiescence en compromise overeenkomstig dat er sprake is van gedrag dat volledig volgens de gestelde regels verloopt. Deze categorie wordt dan ook code compliance genoemd. Het enige onderscheid is dat men zich bewust is van het volgen van de regels (zie paragraaf 1.3.2).

De categorieën defiance en manipulation hebben de overeenkomst dat gedrag wordt gezien als volledig verzet tegen de gestelde regels in de code. Het onderscheid tussen deze categorieën is het wel of niet actief willen veranderen van de regelgeving. Daar kan echter op basis van de resultaten zoals beschreven in matrix 1 en 2 geen uitspraak over worden gedaan, vandaar de samenvoeging.

De derde en tussenliggende categorie zal in dit onderzoek een verzamelcategorie worden, waarbinnen de gedragingen vallen die niet eenduidig zijn te plaatsen in de twee eerder beschreven categorieën. De naam die ik aan deze categorie geef is Mix.

3.1.4 Matrix 4 Resultaat

De transformatie van matrix 3 naar matrix 4 is iets complexer. De wijzigingen vinden plaats in de kolommen 'influence' en 'level of influence'.

Influence

In matrix 4 zijn alleen nog de labels van de verzamelde institutionele factoren weergegeven in kolom 2. Door deze samenvoeging van bepaalde factoren onder één noemer, worden ook de invloeden die in matrix 3 per factor werd vermeld, samengevoegd. Er zijn vier mogelijke waarden die de invloed van een factor op gedrag kunnen beschrijven. De invloed kan positief, negatief, mixed of als niet significant worden bestempeld. De invloed van het label wordt als positief/negatief bestempeld wanneer alle factoren die het label vertegenwoordigd een positieve/negatieve invloed hebben op gedrag van werknemers. Is de invloed bij de betreffende label niet 100% positief/negatief dan wordt de invloed als mixed beschreven (zie matrix 4, p.38).

Level of influence

In de tweede matrix staat alle informatie die is gegenereerd uit de onderzoekseenheden. In sommige onderzoekseenheden zijn er resultaten gepresenteerd of zijn er uitspraken gedaan door de onderzoeker waaruit kan worden afgeleid dat de ene factor meer invloed heeft op het gedrag van werknemers dan de andere factor (Kaptein, 2003; Klebe Trevino et al., 1998). Dit is echter niet bij alle onderzoeken het geval. Omdat het slechts een ordinaal meetniveau betreft en er een verscheidenheid aan factoren is, is het niet moge-

lijk om hier betrouwbare en valide uitspraken over te doen. Dit is ook de reden dat deze gegevens in matrix 3 en 4 niet meer terug komen. De doorgevoerde wijzigingen resulteren in matrix 4 (paragraaf 3.2.1)

3.2 Gegevensafbeelding

Matrix 4 geeft het resultaat van de inhoudsanalyse weer. Het is mogelijk om de gegevensreductie verder door te voeren door enkele labels samen te voegen. Dit leidt echter tot informatieverlies en /of minder robuuste conclusies.

De data in de tweede kolom geven aan wat voor invloed de factoren hebben op code compliance. Dit kan positief, negatief, mixed of not significant zijn. Positief stimuleert gedrag op basis van code of conduct. Negatief stimuleert gedrag van non-compliance ofwel verzet tegen de gestelde regels. De invloed wordt als mixed bestempeld wanneer er geen eenduidige uitspraak kan worden gedaan of deze factor een positieve dan wel negatieve invloed heeft op code compliance. De laatste variant bestaat uit factoren waarvan de relatie met gedrag als niet-significant wordt bestempeld. Dit houdt in dat de invloed van deze factoren er niet is of dat deze niet noemenswaardig is. In dat geval kan er gesteld worden dat er geen relatie is tussen die factor en gedrag op basis van code of conduct.

3.2.1 Resultaten

Bijlage 4: Matrix 4

Code	Institutional factor of influence	Influence	Compl.	Non-compl.
1	Awareness of the COC	mixed		x
2	Communication about the COC	mixed		x
4	Clarity of ethics	positive	x	
5	Content of the COC	mixed		x
6	Control mechanisms	mixed		x
7	Enforcement of the COC	mixed		x
8	External factors of the organization	mixed		x
10	Implementation of the COC	mixed		x
12	Integration of ethics in organization	positive	x	
13	Management by example	mixed		x
14	Management style	positive	x	
15	Motive for unethical conduct	mixed		x
16	Organizational culture	positive	x	
3	Organizational level	negative		x
17	Organizational size	mixed		x
18	Organizational structure	positive	x	x
19	Orientation of the COC	mixed		x
20	Peers pressure	mixed		x
21	Personal values	mixed		x
22	Presence of the Code of conduct	mixed		x
23	Self interest	negative		x

Factoren

In het nu volgende stuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De factoren zullen worden behandeld in alfabetische volgorde zoals ze in matrix 4 zijn weergegeven.

De invloed van iedere factor op gedrag wordt als positief, negatief, mixed of not significant bestempeld. De gebruikte percentages zijn gebaseerd op de gegevens weergegeven in matrix 3, zie bijlage.

Awareness of the COC: Awareness of the COC houdt in of een werknemer zich ervan bewust is dat er een code of conduct is in de organisatie. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt (Matrix 3 en 4) dat er geen eenduidige uitspraak kan worden gedaan over de invloed 'Awareness of the COC' op code compliance. De invloed is dus mixed.

Communication about the COC: De regels die staan vermeld in de code of conduct zijn bedoeld voor alle leden van de organisatie. Om ervoor te zorgen dat de regels gaan le-

ven onder de werknemers, is het van belang dat erover wordt gesproken (McKendall et al. 2002). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt (Matrix 3 en 4) dat er geen eenduidige uitspraak kan worden gedaan over de invloed 'Communication about the COC' op code compliance. De invloed is dus mixed.

Clarity of ethics: Vrij vertaald als de helderheid/complexiteit van ethiek. Hoe ethiek wordt geïnterpreteerd is erg persoon- en situatieafhankelijk. Het verwoorden van deze complexe 'materie' in een code of conduct is daarom ook geen eenvoudige aangelegenheid (Marnburg, 2000). Vaak blijft er dan ook ruimte voor vrije interpretatie over. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat alle onderzoeken het erover eens zijn dat er een positief verband bestaat tussen de 'Clarity of the COC' op gedrag van de werknemers (code compliance).

Content of the COC: Doordat slecht één (Marnburg, 2000) van de onderzoekseenheden een negatief verband als resultaat aangeeft en de rest een positief verband, tussen de inhoud van de COC en het gedrag van werknemers kan het verband niet eenduidig als positief worden bestempeld. De invloed is dus mixed.

Control mechanisms: Controle mechanismen zijn middelen om het gedrag van werknemers in kaart te brengen en/of te controleren. Een voorbeeld hiervan is tijdschrijven. Wanneer de werknemer wordt aangesproken of geconfronteerd met zijn of haar gedrag heeft dit invloed op het gedrag in de toekomst (Klebe Trevino et al. 1999). Controlemechanismen zorgen voor deze confrontatie. 63 % van de onderzoeken geven aan dat controlemechanismen een positieve invloed hebben op code compliance. De overige 37 % vindt geen significante invloed van deze controlemechanismen op gedrag. De invloed is dus mixed.

Enforcement of the COC: Hieronder wordt verstaan het belonen van goed gedrag en het straffen van ongewenst gedrag volgens de COC. Enforcement of the code is een van de meest onderzochte factoren. In 92% van de onderzoeken vindt men een positief verband tussen deze factor en gedrag. Bij de overige 8% heeft men een niet significant verband gevonden tussen enforcement of the code en gedrag op basis van code of conduct (code compliance). Hoewel de resultaten sterk neigen naar een positief verband wordt deze toch bestempeld als mixed.

Implementation of the COC: Met deze factor wordt de betrokkenheid van werknemers bij het implementatieproces bedoeld. Het implementatieproces van de COC is een niet veel onderzochte factor, slechts drie keer kwam deze factor voor in de onderzoekseenheden. Uit de resultaten is op te maken dat 66% van de onderzoekseenheden stelt dat werknemers positief beïnvloed worden door betrokken te worden bij het implementatieproces van een code of conduct. De overige 33 % heeft geen significant verband kunnen vaststellen. Hoewel de resultaten neigen naar een positief verband wordt deze toch bestempeld als mixed.

Integration of ethics in organization: Wanneer ethiek in alle werkzaamheden binnen de organisatie is doorgevoerd, zullen de werknemers meerdere malen met ethiek worden geconfronteerd. Het gaat deel uitmaken van de alledaagse werkzaamheden. Dit bevordert het naleven van de code of conduct (McKendal et al. 2002; Kaptein, 2003; Klebe Trevino et al., 1999). Uit de onderzoeken blijkt dat integratie van ethics in de organisatie zorgt voor verbeterde naleving van de code of conduct. Het verband is dus positief.

Management by example: Leidinggevendenden hebben naast de persoonlijke verantwoordelijkheid voor hun gedrag ook een voorbeeldfunctie voor ondergeschikten (Schwepker & Hartline, 2005). Uit 80% van de onderzoeken blijkt dat het gedrag van het management een positieve invloed heeft op het feit of de werknemers zich volgens de gedragscode gedragen. De overige 20% stelt dat deze invloed negatief is. Hoewel de resultaten sterk neigen naar een positief verband wordt deze toch bestempeld als mixed.

Management style: De stijl van management is voor een groot deel verantwoordelijk voor de wijze waarop en de mate waarin werknemers betrokken worden bij het nemen van belangrijke beslissingen in de bedrijfsvoering. Met een coöperatieve managementstijl, een stijl waarbij de betrokken worden in het besluitvormingsproces, raken de werknemers meer betrokken en zijn ze eerder geneigd zich de normen en waarden van de organisatie eigen te maken (Napal, 2003). Dit wordt bevestigd uit de volgende resultaten, namelijk alle (100%) onderzoeksresultaten stellen dat er een grote positieve invloed bestaat tussen managementstijl en code compliance.

Motive for unethical conduct: Onder dit label voegen we de factoren samen die als motief dienen voor onethisch gedrag. Voorbeelden hiervan zijn ‘de mogelijkheid hebben tot onethisch gedrag’, ‘winsten van de organisatie’ Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt (Matrix 3 en 4) dat er geen eenduidige uitspraak kan worden gedaan over de invloed ‘Motive for unethical conduct’ op code compliance. De invloed is dus mixed.

Organizational culture: Cultuur is een verzameling van normen en waarden, opgebouwd uit verschillende formele en informele instituties (Klebe Trevino et al. 1999; Napal, 2003). Cultuur ontstaat door interactie tussen werknemers (voor verdere uitleg paragraaf 1.3.1). Omgekeerd beïnvloed dezelfde cultuur het gedrag van werknemers. De resultaten van dit onderzoek bevestigen de beïnvloeding van gedrag door de organisatiecultuur. Alle (100%) onderzoeksresultaten stellen dat er een positief verband bestaat tussen de organisatiecultuur en code compliance van werknemers.

Organizational level: Het niveau waarin de werknemer werkzaam is, heeft invloed op het gedrag van werknemers. Hoe hoger de werknemer zich bevindt in de organisatie, hoe minder de regels worden gevolgd. Er is dus een negatief verband tussen ‘Organizational level’ en code compliance (Ford & Richardson, 1994).

Organizational size: Op basis van de resultaten van dit onderzoek is er geen eenduidige uitspraak te doen over het verband tussen de omvang van de organisatie en code compliance van de werknemers. Het verband wordt zowel positief, negatief als niet significant genoemd. Het is goed mogelijk dat er een indirect verband bestaat tussen de

omvang van de organisatie en code compliance omdat met het toenemen van de omvang verschillende andere variabelen ook veranderen die wel een directe invloed hebben op code compliance. Hierbij valt te denken aan: organizational culture, presence of the COC, organizational structure, control mechanisms en awareness of the COC. Dit indirecte verband kan niet worden onderbouwd met de resultaten van dit onderzoek, vervolgonderzoek is daarvoor noodzakelijk. De invloed wordt als mixed bestempeld.

Organizational structure: De structuur van een organisatie heeft een positieve relatie met het gedrag van werknemers op basis van de code of conduct. Dit kan als een erg positief effect worden gezien, er kan echter niet worden vastgesteld welke structuur het meest ideaal is voor code compliance. Dit zal erg afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich begeeft (Napal, 2003). Verder onderzoek is dan ook aan te bevelen.

Orientation of the COC: Zowel de inhoud als de wijze waarop een code of conduct is geschreven heeft invloed op interpretatie van de code. Wanneer de code of conduct is gefocust op community of employees, heeft dit een positieve invloed op code compliance van werknemers (Klebe Trevino et al. 1998). Wanneer de code er echter op gericht is om het topmanagement te beschermen heeft dit een negatieve invloed op code compliance (Klebe Trevino et al. 1998; Napal, 2003). De invloed van 'Orientation of the COC' kan bestempeld worden als mixed.

Peers pressure: Werknemers werken binnen een organisatie vaak samen. Samen ontwikkelen ze een manier van werken en omgang. In het ontwikkelingsproces zullen ze elkaar niet alleen beïnvloeden in de manier van werken bij dagelijkse werkzaamheden, maar ook bij het ontwikkelen van normen en waarden (North, 1990).

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat werknemers worden beïnvloed door hun collega's, maar uit de resultaten kan niet eenduidig worden opgemaakt of dit leidt tot code compliance (50% positief – 50% negatief). De invloed vanuit deze factor op gedrag is dus mixed.

Presence of the COC: In alle bij de onderzoekseenheden betrokken organisaties was een code of conduct aanwezig. Dit is een van de selectiecriteria van dit onderzoek. De aanwezigheid van een code wordt als zeer invloedrijk ervaren door de werknemers. Het merendeel (67%) van de onderzoeken concludeert dat de invloed van deze factor op gedrag positief is. Er zijn echter ook enkele onderzoeken die stellen dat er een negatieve invloed is (11%) of helemaal geen significante invloed (22%). De invloed van deze factor op gedrag is dus mixed.

Self interest: De code of conduct is een duidelijk en formeel document bestaande uit de morele standaarden van een organisatie dat gebruikt wordt om richting te geven aan het gedrag van zowel de werknemers als de organisatie (Schwartz, 2001). Het is een sociale aangelegenheid. De resultaten zoals weergegeven in matrix 3 (Klebe Trevino et al., 1998, 1999; Schwartz, 2001). bevestigen dan ook (100%) dat een hoge mate van self interest een negatieve invloed heeft op het gedrag van werknemers op basis van code of conduct.

Een hoge mate van self interest kan een kenmerk van de cultuur in een organisatie. Het geeft aan in hoeverre werknemers het belang van de organisatie ondergeschikt stellen aan het persoonlijke belang.

4 Conclusies

De resultaten uit het analyseproces zoals beschreven in hoofdstuk 3 zijn weergegeven in matrix 4 (paragraaf 3.2.1). Op basis van matrix 4 zullen er conclusies worden getrokken. Er zal antwoord worden gegeven op de vraag - Welke institutionele factoren binnen een organisatie hebben volgens de literatuur een positieve dan wel negatieve invloed op gedrag van werknemers op basis van de code of conduct?

Eerst worden de deelconclusies weergegeven in paragraaf 4.1. De overall conclusies – op basis van het herkennen van patronen en regelmatigheden – worden beschreven in paragraaf 4.2.

4.1 Deelconclusies

De deelconclusies worden getrokken op basis van de resultaten uit matrix 4. Daarbij wordt dezelfde volgorde aangehouden van paragraaf 3.2.1.

Factoren met positieve invloed op gedrag:

1. Clarity of ethics
2. Integration of ethics in the organization
3. Management style
4. Organizational culture
5. Organizational structure

Factoren met negatieve invloed op gedrag:

1. Organizational level
2. Self interest

Factoren met mixed invloed op gedrag:

1. Awareness of the COC
2. Communication about the COC
3. Content of the COC
4. Control mechanisms
5. Enforcement of the COC
6. Implementation of the COC
7. Management by example
8. Motive for unethical conduct
9. Organizational size
10. Orientation of the COC
11. Peers pressure
12. Presence of the Code of conduct

Factoren met een positieve invloed op gedrag

Volgens de resultaten van dit onderzoek zijn de factoren met een positieve invloed op gedrag van werknemers Clarity of ethics, Integration of ethics in the organization, Management style, Organizational culture en Organizational structure.

Deze factoren hebben met elkaar gemeen dat ze allemaal organisatiebreed worden geformuleerd. Op basis hiervan lijkt het van groot belang dat de organisatie een duidelijk en helder beleid ontwikkeld met betrekking tot de voor werknemers te hanteren ethische code (code of conduct). Het management zal voor een breder gedragen beleid de werknemers moeten betrekken bij het ontwikkelen van een code of conduct. De ethische richtlijnen worden doorgevoerd in alle activiteiten van de organisatie zodat de werknemers het gewenste gedrag eigen maken en het spoedig onderdeel uit gaat maken van de organisatiecultuur. Het doorvoeren van de richtlijnen in de alle activiteiten in de organisatie, kan voor een beter resultaat worden ondersteund door de juiste organisatie structuur.

Factoren met een negatieve invloed op gedrag

Wat de praktische uitvoering van het hierboven beschreven scenario tegen werkt is dat de invloed van de factor 'Organizational level' op gedrag van werknemers negatief is. Dat wil zeggen dat hoe hoger de functie binnen de organisatie hoe minder er waarden wordt gehecht aan het volgen van de gestelde regels. Het managementteam zouden juist het goede voorbeeld moeten geven, omdat er een positief verband bestaat tussen gedrag van managers en gedrag van werknemers (Management by example). Lappen de managers de regels dus aan hun laars, dan zal de werknemer dit gedrag in de meeste gevallen volgen in plaats van tegenwerken.

Een andere factor met een negatieve invloed op gedrag van werknemers is de mate van 'Self interest' als onderdeel van personal values. Dit kan worden opgevat als een kenmerk van de individu, maar als het aantal mensen groter is, bijvoorbeeld een afdeling binnen het bedrijf, kan het worden gezien als een karakteristiek van een (deel)cultuur en dus als een organisationele factor die van invloed kan zijn op gedrag van andere individuen binnen de organisatie. Hierbij valt dan te denken aan nieuwkomers of werknemers van andere afdelingen.

Opvallend is dat de factoren die een uitgesproken negatieve invloed hebben op gedrag van werknemers, vooral eigenschappen betreffen van individuen en kleinere groepen werknemers.

Factoren met gemixte invloed op gedrag

Er zijn 12 factoren waarvan het vermoeden bestaat dat ze invloed uitoefenen op gedrag van werknemers, maar waarvan niet wetenschappelijk is vastgesteld dat de invloed positief, negatief of zelfs significant is.

Van deze 12 factoren hebben de eerste 6 van het bovenstaande rijtje, met elkaar gemeen dat de invloed ervan op gedrag sterk naar positief neigt. De factoren Content of the COC, Control mechanisms, Enforcement of the COC en Management by example hebben met elkaar gemeen dat het management er een actieve bepalende rol in speelt.

4.2 *Conclusie*

Op basis van de deelconclusies samen wordt er een conclusie getrokken. Deze conclusies zijn geformuleerd in termen van herkenbare patronen, robuuste resultaten en minder robuuste resultaten.

4.2.1 **Herkenbaar patroon – Gemixte invloeden op code compliance**

Wanneer je naar matrix vier kijkt is op te merken dat de resultaten van dit onderzoek voor het overgrote deel bestaat uit factoren met een gemixte invloed op gedrag van werknemers.

Bijvoorbeeld het label ‘Enforcement of the COC’ heeft als resultaat een gemixte invloed op gedrag. De invloed van deze factor zou ook als positief kunnen worden bestempeld waren het niet dat twee van de drieëntwintig onderzoeken deze factor als niet significant zien. Hiermee wil ik duidelijk maken dat er factoren als mixed worden bestempeld terwijl het de neiging heeft een bepaalde richting op te wijzen, positief dan wel negatief.

Een verklaring hiervoor kan zijn dat er een andere onderzoeksmethode is gebruikt. Het betreffende onderzoek van Pater en van Gils (2003) bij de metingen gebruik gemaakt van een online-questionnaire. Het andere onderzoek dat de factor ‘Enforcement of the code’ als niet significant heeft bestempeld is het onderzoek van Ashkanasy et al. (2000). De onderzoeker maakte ook gebruik van een vragenlijst, maar dit keer niet online. Gezien het feit dat dit geen afwijkende methode van onderzoek zijn zal de oorzaak van het verschil nader onderzocht moeten worden.

4.2.2 **Robuust resultaat – organisatie structuur**

In matrix 4 is te zien dat de invloed van de organisatiestructuur verschillende uitingen van gedrag tot gevolg kan hebben. Welke structuur zorgt voor code compliance is erg afhankelijk van de context waarin de organisatie zich bevindt. Een hele complexe bureaucratische structuur kan een erg positieve invloed hebben op code compliance in een industriële organisatie terwijl dezelfde structuur in de Consultancy bedrijfstak het tegenovergestelde resultaat kan hebben. De juiste structuur voor de juiste organisatie zal een erg positieve invloed hebben op het gedrag van werknemers op basis van de code of conduct.

Men spreekt in dit geval van een robuust resultaat. Dit resultaat komt overeen met een uitspraak van Napal (2003) dat non-compliance bij elke organisatie structuur voor komt.

4.2.3 Minder robuust resultaat

De X-variabelen (organisational structure uitgezonderd) hebben invloed op een specifieke waarde van de Y variabele. Men spreekt in dat geval van een minder robuust resultaat.

Gedrag wordt bepaald door persoonlijke en contextuele factoren bestaande uit formele en informele instituties. Persoonlijke factoren zijn voor het management van een organisatie moeilijk te beïnvloeden. Contextuele factoren op organisatieniveau daarentegen zijn relatief makkelijk te beïnvloeden.

Het nu volgende stuk wordt geschreven uit het oogpunt van praktische relevantie. De resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt voor het ontwikkelen van een managementinstrument voor het beïnvloeden van gedrag van werknemers. Hiermee wordt bedoeld dat de resultaten van dit onderzoek informatie oplevert die door het management kan worden gebruikt om gedrag van werknemers te beïnvloeden zodat de organisatiedoelstellingen worden behaald.

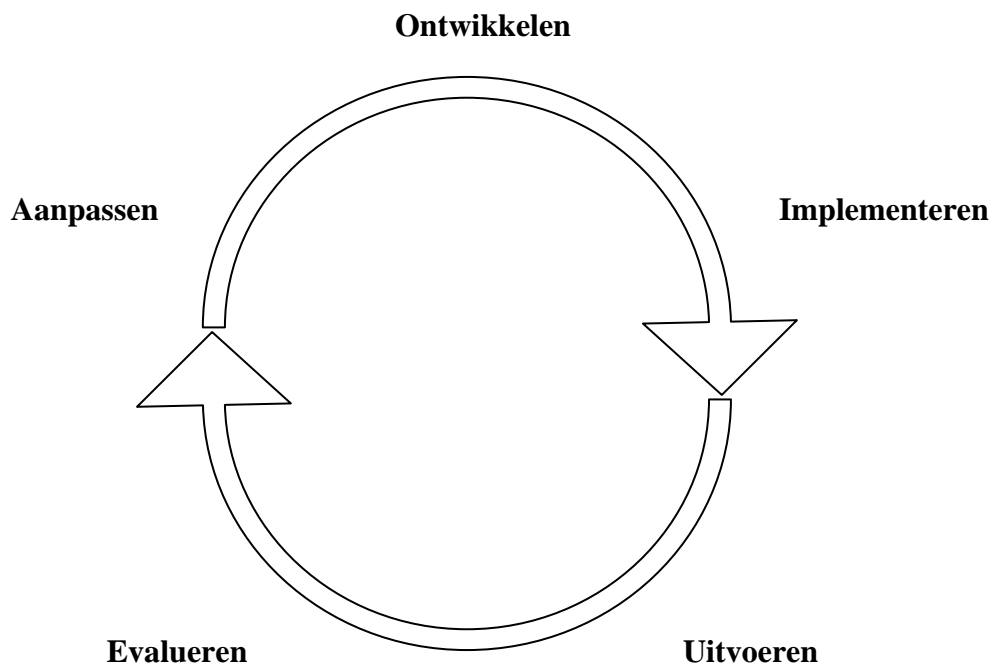
De resultaten van dit onderzoek geven aan wat de relatie is tussen institutionele factoren en gedrag van werknemers. Met deze informatie kunnen bepaalde factoren worden ingezet om gewenst gedrag te bevorderen of ongewenst gedrag af te remmen. Gedrag wordt in dit onderzoek gezien als het volgen van de regels van de code of conduct wat ook wordt aangeduid met de term code compliance.

Het verbeteren van code compliance kan op twee manieren, ten eerste door de positieve invloedsfactoren te versterken, en ten tweede door de negatieve invloedsfactoren af te zwakken dan wel te elimineren. Het management kan de factoren met de meeste invloed op gedrag gebruiken om een managementinstrument te ontwikkelen waarmee ze het gedrag van de werknemers kan sturen.

Het ontwikkelen van een managementinstrument verloopt volgens een cyclisch proces. Dit proces is weergegeven in figuur 5 en bestaat uit de volgende fasen: ontwikkelen, implementeren, uitvoeren, evalueren en aanpassen. De factoren uit dit onderzoek kunnen worden ingedeeld in de verschillende fasen van het ontwikkelingsproces van het managementinstrument. De positie van de factor in dit proces zal bepaald moeten worden op basis van nader onderzoek.

Cyclisch ontwikkelingsproces van een managementinstrument

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat betrokkenheid van de werknemers bij het hele ontwikkelingsproces van regelgeving van essentieel belang kan zijn voor het volgen van de gedragsregels in de code. Dit blijkt onder andere uit de invloed van de factoren implementation of the code of conduct en management style. Deze factoren zijn er allemaal op gericht, de werknemers te laten participeren in het ontwikkelingsproces van instituties.



Figuur 5: Cyclisch ontwikkelingsproces

4.3 *Beperkingen en Aanbevelingen*

Na en tijdens het uitvoeren van het onderzoek heb ik meer inzicht gekregen over de beperking ervan en over hoe het beter zou kunnen. Hieronder worden enkele beperkingen toegelicht.

Meten van gedrag

Wanneer in de artikelen gedrag wordt gemeten gaat dit in de meeste gevallen om percepties van werknemers over bepaalde zaken en situaties. Daadwerkelijk gedrag wordt niet gemeten. Een reden hiervoor kan zijn dat het werkelijk meten van gedrag praktisch moeilijk uitvoerbaar is en daardoor erg kostbaar. Gedrag moet worden gemeten/geobserveerd zonder dat het meten/de observatie zelf het gedrag beïnvloed. Hiervoor moet een complexe setting worden ingericht om het gedrag op de een onopvallende manier te kunnen meten. Dit is erg moeilijk en de vraag is of de variaties in gedrag dusdanig zullen zijn dat het de investering waard is.

Toch gedetailleerde informatie nodig over het gedrag om gedrag in te kunnen delen in verschillende categorieën met verschillende labels is. Deze informatie is in dit onderzoek niet aanwezig waardoor er slechts gebruik kan worden gemaakt van 3 categorieën, namelijk code compliance, non- comp-compliance en een verzamel categorie met het label mix voor de overgebleven factoren.

Meetniveau

In de onderzoeken wordt de invloed van bepaalde factoren op gedrag van werknemers gemeten. Daarbij ontbreekt het vaak aan een waarde voor de mate van invloed die de factoren uitoefenen op het gedrag. Het meetniveau van de resultaten is vaak niet hoger dan ordinaal. De factoren kunnen daardoor slechts in volgorde van relatieve invloed worden gezet. Omdat niet bekend is wat de relatieve verhouding is van bepaalde invloeden, is het niet zomaar mogelijk om de resultaten van verschillende onderzoeken zomaar samen te voegen.

▪ *Aanbeveling*

Het zou toegevoegde wetenschappelijke waarde hebben wanneer in vervolgonderzoek de mate van invloed van factoren op gedrag van werknemers in relatie tot elkaar wordt gemeten. De factoren moeten dan minimaal op interval niveau worden gemeten. Hiermee kan het belang voor de effectieve werking van een code of conduct worden bepaald, wat weer voordelen heeft voor het ontwikkelen van een managementinstrument.

Frequentie

De invloed van sommige factoren zijn slechts enkele keren onderzocht. Dit zorgt voor een lage interne validiteit en beperkt de generaliseerbaarheid van de resultaten. De meeste onderzoeken zijn sterk afgebakend en maken gebruik van een vooraf gemaakte selectie van te onderzoeken factoren (Adam & Rachman-Moore, 2004; Ashkanasy et al., 2000). Het maakt het uitvoeren van het onderzoek wel makkelijker, maar hierdoor worden sommige invloedrijke factoren over het hoofd gezien.

- *Aanbeveling*

Het is aan te bevelen om een aantal standaard factoren te onderzoeken in meerdere situaties en verschillende contexten. Door de te onderzoeken factoren constant te houden kunnen ze beter met elkaar vergeleken worden

Code compliance vs Ethische besluitvorming

Het gedrag van werknemers wordt bepaald door vele verschillende factoren. Slechts een klein deel daarvan wordt ingevuld door institutionele factoren op organisatie niveau. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het aantal onderzoeken dat zich richt op persoonlijk niveau vele malen hoger is dan op organisatie niveau. Er is veel onderzoek gedaan naar gedragingen van werknemers waarin gedrag is geoperationaliseerd als ethisch besluitvorming (Bue & Buckley, 2003; Bowen, 2004; Gaudine & Thorne, 2001; Jones, 1991; Kreie, & Cronan, 2000) . Ik ben van mening dat er een heel sterke overlap bestaat tussen de factoren die ethische besluitvorming beïnvloeden en de factoren die gedrag op basis van code of conduct beïnvloeden. Het wel of niet volgen van de ethische normen in een code of conduct is immers ook een ethisch besluit

- *Aanbeveling*

Onderzoeken die zijn gericht op ethisch gedrag van werknemers moeten meer gebruik maken van dezelfde terminologie. Dit zorgt voor uniformiteit waardoor onder andere de resultaten onderzoeken beter met elkaar vergeleken kunnen worden.

5 Reflectie

In dit hoofdstuk zal een reflectie worden gegeven op het afstudeerproces en de wijze waarop ik het heb beleefd. Daarbij zal gemotiveerd worden weergegeven hoe tot een onderwerpkeuze is gekomen en waarom dit binnen de studie past, welke ervaringen ik heb opgedaan tijdens het proces en wat de verbeterpunten zijn als het onderzoek over zou worden gedaan.

5.1 *Onderwerpkeuze*

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de studie Beleids- en organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Het onderwerp van het onderzoek is gebaseerd op mijn persoonlijke interesse voor gedrag van mensen en dan specifiek gedragsbeïnvloeding. In het dagelijks leven stel ik me geregeld de vraag – bewust of onbewust – waarom mensen zich zo gedragen en hoe ik daar dan mee om moet gaan. Regels zijn in het leven geroepen om richting te geven aan gedrag van mensen. Regels worden nageleefd, maar ook regelmatig overtreden. Ik wilde door middel van deze studie meer te weten komen over het hoe en waarom van gedrag van mensen om op die manier het menselijk gedrag beter te begrijpen en interpreteren.

In het kader van de studie is dit een interessant onderwerp omdat bij het ontwikkelen van beleid en het organiseren van bedrijfsprocessen er rekening moet worden gehouden met het gedrag van de werknemers. Door meer inzicht te verschaffen in het verband tussen institutionele factoren binnen een organisatie en moreel gedrag van werknemers, kan het hoger management het gedrag van werknemers beter sturen. Dit onderzoek levert een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over deze relatie.

Bekende veel gebruikte formele regels in het bedrijfsleven zijn de codes of conduct. Deze regels zijn openbaar en zijn dus eenvoudig te gebruiken voor onderzoek. In dit literatuuronderzoek heb ik alleen gebruik gemaakt van onderzoeken met empirische resultaten, zodat er ook uitspraken kunnen worden gedaan op basis van de resultaten.

3.2 *Ervaringen*

Het afstuderen heb ik als een moeizaam maar leerzaam proces ervaren. Met vallen en opstaan heb ik leren omgaan met vele situaties waarin het niet altijd zo verliep zoals ik het voor ogen had. Soms was dit aan mijzelf te wijten, maar er waren ook hordes van buitenaf. Ongeacht de oorzaak, ik moest een weg vinden om verder te komen.

Ik heb geleerd hoe een omvangrijk project als dit moet worden opgezet en aangepakt. Daarbij is het van groot belang gebleken zelf zorg te dragen voor het behalen van het einddoel. Gedurende afstudeeronderzoek is bevestigd waar mijn sterktes en zwaktes liggen. Ik heb moeite gehad – vooral bij het IOV- met het voldoen aan alle voorwaarden die aan wetenschappelijk onderzoek worden gesteld. Ik stel ze niet ter discussie, maar het vraagt wel extra inzet.

Tijdens de IOV bespreking en het schrijven van de scriptie is gebleken dat mijn manier van denken voldoende wetenschappelijk niveau had. Het probleem was vooral om het op de juiste manier op papier te krijgen. Het structureren en formuleren van een grote hoeveelheid informatie zijn twee belangrijke leergebieden gebleken tijdens het afstuderen.

3.3 *Verbeterpunten*

Wat zou er anders moeten wanneer ik het onderzoek opnieuw zou starten? Op deze vraag wordt antwoord gegeven op basis van de volgende punten: de opleiding, het afstudeerproces en de persoonlijke vaardigheden.

Opleiding

Ik ben van mening dat het ontbreken van het vak academische vaardigheden een gemist is in de verkorte opleiding Beleids- en organisatiewetenschappen. Voor de meeste HBO studenten is de scriptie het eerste wetenschappelijke stuk dat ze schrijven. Er worden fouten gemaakt die niet nodig zijn waardoor er veel tijd en frustratie van zowel begeleiding als studenten verloren gaat.

Verder heb ik een zeer plezierige tijd gehad op de universiteit, al heb ik de laatste twee jaar echt op discipline moeten doorkomen.

Afstudeerproces

De masterstructuur van de opleiding organisatiewetenschappen biedt naar mijn mening een betere omgeving voor het afstuderen dan de doctoraalstructuur. De masterstructuur zorgt voor een striktere tijdsplanning wat zorgt voor een hogere werkdruk maar ook voor meer stimulans. Of het daadwerkelijk tot betere resultaten leidt is mij niet bekend.

Het initiatief voor het houden van cirkelmeetings juich ik toe. Het is goed om samen met anderen het afstudeertraject te doorlopen. Ik ben van mening dat er meer voordeel uit deze meetings kan worden gehaald door kleinere groepen te vormen die op vaste tijden regelmatig samen komen. Hierdoor kan er een kort maar intensief contact zijn met de begeleider. De regelmaat werkt sterk motiverend doordat de student niet langere tijd rond blijft lopen met een probleem. De besproken punten met de begeleider kunnen in kleine groepen verder worden uitgewerkt. Door de korte intensieve contacten tussen de kleine groepen met de begeleider kunnen de individuele afspraken komen te vervallen.

Persoonlijke vaardigheden

Tijdens het doen van wetenschappelijk onderzoek ben ik meer te weten gekomen over mijn capaciteiten. De punten waar ik mezelf wil verbeteren zijn:

- Zelfstandig brainstormen: Daarmee bedoel ik het zelfstandig structureren van grote hoeveelheden informatie en het op schrift zetten ervan. Ik heb gemerkt dat het me gemakkelijker af gaat wanneer ik het verbaal omzet voordat ik het op schrift zet. Tijdens het afstuderen zijn er echter geregeld momenten dat deze mogelijkheid zich niet voordoet.
- Een ander verbeterpunt is het planning: Daarmee doel ik op het feit dat ik langer over mijn afstuderen heb gedaan dan de tijd die ervoor staat. Ik ben van mening dat dit niet geheel te wijten is aan het plannen van taken maar vooral te maken heeft met

vele aspecten tijdens het leerproces, zoals de academische vaardigheden en het goed benutten van de mogelijkheden van de bibliotheek.

Ik heb geleerd om een onderwerp vanuit verschillende visies te bekijken. Hierdoor ontstaat er wederzijds begrip van een bepaalde situatie en ontstaat er een gemeenschappelijk doel. Dit zal nog vaak van pas komen in mijn latere loopbaan.

6 Literatuurlijst

- Adam, A.M. & Rachman-Moore, D. (2004). *The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes*. Journal of Business Ethics. vol. 54. pg. 225-244.
- Ashkanasy, N.M. ; Falkus, S. & Callan, V.J. (2000) *Predictors of Ethical Code Use and Ethical Tolerance in the Public Sector*. Journal of Business Ethics. vol. 25. pg. 237-253.
- Baker, T.L. (1999). *Doing Social Research*. McGraw-Hill Companies Inc. Singapore.
- Barnett, T. & Vaicys, C. (2000). *The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions*. Journal of business ethics vol.27 nr.4 p.351-362.
- Beu, D.S. & Buckley, M.R. & Harvey, M.G. (2003). *Ethical decision-making: a multidimensional construct*. Journal of Business Ethics. vol 12,1 pg. 88-106.
- Boudreaux, G. & Steiner, T. (2005). *Developing a Code of Ethics*. Management Quarterly. Vol. 46 nr. 1 pg. 2.
- Bowen, S.A. (2004). *Organizational factors encouraging ethical decision making: an exploration into the case of an exemplar*. Journal of business ethics. Vol. 52: pg. 311-324.
- Boyd, R. & Richerson, P.J. (1985). *Culture and the Evolutionary Process*. Chicago.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Gorcum
- Brennan, G. & Buchanan, J.M. (1985). *The Reason of Rules: Constitutional political economy*. Cambridge University Press.
- Brinkmann, J. & Knut, I. (2003). *Good intentions aside: drafting a functionalist look at codes of ethics*. Business Ethics: a european review.
- Cassell, C. ; Johnson, P. & Smith, K. (1997). *Opening the Black Box: Corporate Codes of Ethics in their Organizational Context*. Journal of Business Ethics. vol.16, nr. 10 pg. 1077.
- Engels, B. (2003). *Corporate social responsibility, wat doen we er mee?* Scriptie aan de Universiteit van Tilburg.
- Ethics Resource Center. (1994). *Ethics in American Business: Policies Programs and Perceptions*. Washington DC.
- Farrell, B.J.; Cobbin D.M. & Farrell, H.M. (2002) *Can Codes of Ethics really produce consistent behaviours?* Journal of Managerial Psychology. vol. 17 nr.6 pg. 468.
- Foka, I. (2003). *The FSM: a holistic approach to measuring ethical and social performance*. Journal of Business Ethics. Vol 12,4 pg. 314-324.
- Ford, R.C. & Richardson, W.D. (1994). *Ethical Decision Making: A review of the Empirical Literature*. Journal of Business Ethics. Vol. 13. pg. 205-221.
- Gaudine, A. & Thorne, L. (2001). *Emotion an ethical Decision-making in Organizations*. Journal of business ethics. Vol. 31. pg. 175-187.
- Goessling, T. (2003). *The Price of Morality. An Analysis of Personality, Moral Behaviour and Social Rules in Economic Terms*. Journal of Business Ethics. vol 45, pg 121-131.

- Harden Fritz, J.M. ; Arnett, R.C. & Conkel, M. (1999). *Organizational Ethical Standards an Organizational Commitment*. Journal of Business Ethics. vol.20 nr. 4 pg. 289.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. SAGE London.
- Healy, M. & Iles. J. (2002). *The Establishment and Enforcement of Codes*. Journal of Business Ethics. vol. 39 pg. 117-124.
- Hoyle, H.H. & Harris, M.J. & Judd, M.C. (2002). *Research Methods in Social Relations*. Wadsworth Thomson learning USA.
- Houben, M. & Tamminga, M. (2004). *Shell duurste boekhoudfraude na Worldcom*. NRC handelsblad. 30-07-2004, p.11.
- Jones, T.M. (1991). *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model*. Academy of management review. Vol.16 nr. 2, pg. 366-395
- Kao, H. & Sinha, D. & Wilpert, B. (1999). *Management an Cultural Values. The indigenization of organizations in Asia*. Sage Publications New Dehli.
- Kaptein, M. & Wempe, J. (1998). *Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics*. Journal of Business Ethics. vol.17, pg. 853-869.
- Kaptein, M. (2003). *Business ethics in the Netherlands: a survey*. Business Ethics. vol.12. nr.2.
- Klebe Trevino, L. ; Butterfield, K.D. & McCabe, D.L. (1998) *The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors*. Business ethics quarterly : the journal of the Society for Business Ethics vol.8 nr.3 p.447-476
- Klebe Trevino, L. ; Weaver, G.R. ; Gibson D.G. & Toffler, B.L. (1999). *Managing Ethics and Legal Compliance: What works and What Hurts*. California Management review. vol.41 nr. 2 pg. 131.
- Kreie, J. & Cronan, P. (2000). *Making ethical decisions: How companies might influence the choice one makes*. Association for Computing machinery. Communications of the ACM. pg.66.
- Laufer, W.S. & Robertson, D.C. (1997). *Corporate Ethics Initiatives as Social Control*. Journal of Business Ethics. vol.16 nr.10 pg. 1029.
- Lere, J.C. & Gaumnitz, B.R. (2003). *The Impact of Codes of Ethics on Decision Making: Some Insights from Information Economics*. Journal of Business Ethics. vol.48, nr.4, pg 365-379.
- Lovell, A. (2002). *Ethics as a dependent variable in individual and organizational decision making*. Journal of business ethics. Vol. 37. pg. 145-163.
- Loe, T.W. & Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000). *A review of empirical studies assessing ethical decision making in business*. Journal of business ethics. vol. 25, pg. 185-204.
- Marnburg, E. (2000). *The behavioral effects of corporate codes: Empirical findings and discussion*. Business Ethics. vol.9, nr.3.
- McKendall, M.& DeMarr, B. & Jones-Ridders, C. (2002). *Ethical Compliance Programs an Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines*. Journal of Business Ethics vol 37 nr. 4 pg. 367-383.
- McMurray, S. & Spaeth, A. (1991). *India's High Court Upholds Settlement Paid by Carbide in Bhopal Gas Leak*. Wall Street Journal. (Eastern edition). New York, N.Y.: Oct 4, 1991. pg. B8

- Mesters, B. (2004). *Ouverture megaproces Parmalat trekt publiek*. NRC handelsblad. 06-10-2004. p.19.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks. CA
- Napal, G. (2003). *Ethical decision-making in business: focus on Mauritius*. Journal of Business Ethics. vol 12,1 pg. 54-62.
- Norcia Di, V. & Tigner, J. (2000). *Mixed motives and Ehtical Decisions in Business*. Journal of Business Ethics. vol 25,1 pg.1-13.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional change and Economic performance*. Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). *Strategic Responses to Institutional Processen*. Academy of Management Review. vol 16:1. pg. 145-178.
- Oranje, J. & Wester, J. (2004). *Vele versies van Ahold-waarheid*. NRC handelsblad. 15-10-2004. p.15.
- Paolillo, J.G.P. & Vitell, S.J. (2002). *An empirical investigation of the influence of selected personal, organizational an moral intensity factors on ehtical decision making*. Journal of business ethics. Vol. 35. pg. 65-74.
- Pater, A. & van Gils, A. (2003). *Stimulating Ethical Decision-making in a Business Context: Effect of Ethical and Professional Codes*. European Management Journal vol. 21, no. 6, pg. 7620-772.
- Patterson, D.M. (2001). *Causal effects of regulatory, organizational and personal factors on ethical Sensitivity*. Journal of business ethics. Vol. 30. pg. 123-159.
- Pennings, J.M.E. & Smidts, A. (2003) *The Shape of Utility Functions and Organizational Behaviour*. Management Science. vol.49, nr.9. pg. 1251.
- Roozen, I. & Pelsmacker de, P. & Bostyn, F. (2001). *The Ethical Dimensions of Decision Processes of Employees*. Journal of Business Ethics. vol.33, pg. 87-99.
- Schwartz, M. (2000). *Why Ethical Codes Constitute as Unconscionable Regression*. Journal of Business Ethics. Vol. 23, nr.2. pg. 173.
- Schwartz, M. (2001). *The nature of the relationship between corporate code of ethics and behaviour*. Journal of Business Ethics, vol 32, pp. 247-262.
- Schwepker Jr. C.H. & Hartline, M.D. (2005). *Managing the Ethical Climate of Customer-contact Service Employees*. Journal of Service Research vol.7 nr.4 pg. 377-397.
- Sims, R.L. & Keon, T.L. (1999). *Determinants of ethical decision making:The Relationship of the Percieved Organizational Environment*. Journal of Business Ethics. vol.19, pg. 393-401.
- Sims, R.L. & Keon, T.L. (2000). *The influence of Organizational Expectations on Ethical Decision Making Conflict*. Journal of Business Ethics. vol.23, pg. 219-228.
- Snell, R.S. & Herndon, N.C. (2000) *An Evaluation of Hong Kongs's corporate code of ethics initiative*. Asia Pacific Journal of Management. vol.17 nr.3 pg.493-518.
- Snider, J. & Hill, R.P. & Martin, D. (2003). *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*. Journal of Business Ethics 48, no.2, pg. 175-187.
- Somers, M.J. (2001). *Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the relationship Between Codes of Conduct, Employee behaviour an Organizational values*. Journal of Business Ethics. vol. 30 nr.2 pg. 185.

- Svensson, G. ; Wood, G. & Callaghan, M. (2004). *A Comparison between corporate and Public Sector Business Ethics in Sweden*. Business Ethics. vol.13 nr. 2/3 pg.166.
- Trevino, L.K. (1986). *Ethical decision making in organizations : A person-situation interactionist model*. Academy of management review. Vol. 11. nr. 3, pg. 601-617.
- Valentine, S. & Barnett, T. (2002). *Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of their Organizations' Ethical Values*. Journal of Business Ethics. vol.40 nr.3 pg.191.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2002). *Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity*. Journal of Business Ethics. Vol. 40 nr 4. pg. 301-312.
- VanSandt, C.V. & Neck, C.P. (2003). *Bridging Ethics a Self-Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies Between Employee an Organizational Standards*. Journal of Business Ethics. vol.43, no.4, pg. 363-387.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C. & Peelen, E. (1996). *Exploring the contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople*. Journal of Business Ethics. vol.15, pg. 1175- 1187.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht.
- Vorst, H.C.M. (1982). *Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen*. Amsterdam.
- Wallace, W.L. (1971). *The Logic of Science in Sociology*. New york
- Weaver, G.R. (1995). *Does Ethics Code Design Matter? Effects of Ethics Code Rationales and Sanctions on Recipients' Justice Perceptions and Content Recall*. Journal of Business Ethics. vol.14 nr.5 pg. 367.
- Weaver, G.R. & Klebe Trevino, L. (1999) *Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior*. Business ethics quarterly vol.9 nr.2 p.315-336
- Wyld, C. & Jones, C.A. (1997). *The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision maling- An agenda for research*. Journal of business ethics. vol.16, pg. 465-472.

Bijlage 4: Matrix 4

Resultaat

Code	Institutional factor of influence	Influence	Compl.	mix	Non-compl.
1	Awareness of the COC	mixed		x	
2	Communication about the COC	mixed		x	
4	Clarity of ethics	positive	x		
5	Content of the COC	mixed		x	
6	Control mechanisms	mixed		x	
7	Enforcement of the COC	mixed		x	
8	External factors of the organisation	mixed		x	
10	Implementation of the COC	mixed		x	
12	Integration of ethics in organisation	positive	x		
13	Management by example	mixed		x	
14	Management style	positive	x		
15	Motive for unethical conduct	mixed		x	
16	Organisational culture	positive	x		
3	Organisational level	negative			x
17	Organisational size	mixed		x	
18	Organisational structure	positive	x	x	x
19	Orientation of the COC	mixed		x	
20	Peers pressure	mixed		x	
21	Personal values	mixed		x	
22	Presence of the Code of conduct	mixed		x	
23	Self interest	negative			x

Bijlage 1: Matrix1

Bespreking artikelen

Nr.	Author	Year	Independent variable Operationalisation Measurement	Dependent variable Operationalisation Measurement	Sample Population
1	Adam & Rachman-Moore	2004	<p>Independent variable Formal and informal implementation process methods.</p> <p>Operationalisation Formal methods: recruitment, selection, and training; Informal methods: the social norms of the organisation, management by example.</p> <p>Personal methods: the way members of the organisation perceive, receive and respond to the methods used in the implementation process</p> <p>Measurement This variable was measured using a six-point Likert scale that measures the extent to which a respondent agrees with a statement, anchored from "not at all" (1) to "very much" (6)</p>	<p>Dependent variable Employees attitude</p> <p>Operationalisation Personal ethical commitment / Employees commitment to organisational values.</p> <p>Measurement This variable was measured using a six-point Likert scale that measures the extent to which a respondent agrees with a statement, anchored from "not at all" (1) to "very much" (6)</p>	812 employees conducted in an Israeli subsidiary of a leading multinational High-Tech corporation in the USA.
2	Ashkanasy et al.	2000	<p>Independent variable Demographic variables, personal values, group values, organisational values.</p> <p>Operationalisation The data for this analysis were collected from a large-scale ethics survey carried out in public sector organisations in one Australian state</p> <p>Measurement A total of 56 questions that had to be answered with a 5-point Likert-type scale 1=strongly disagree, 5=strongly agree</p>	<p>Dependent variable The use of formal codes of ethics and ethical tolerance.</p> <p>Operationalisation Ethical behaviour from the perspective of moral reasoning.</p> <p>Measurement A total of 56 questions that had to be answered with a 5-point Likert-type scale 1=strongly disagree, 5=strongly agree</p>	500 employees selected at random across public sector organisations in a single Australian state.
3	Barnett & Valcys	2000	<p>Independent variable Individuals perception of ethical work climate.</p> <p>Operationalisation The ethical climate questionnaire (Victor and Cullen, 1988) was used to assess the dimensions of ethical climate perceived by the respondents</p> <p>Measurement The ECQ scale has 36 items and are administered on a 6-points scale with responses ranging from 'completely false' to 'completely true'</p>	<p>Dependent variable Ethical decision making</p> <p>Operationalisation The Multidimensional Ethics Scale developed by Reidenbach and Robin (1990) was used.</p> <p>Measurement The instrument consists of 8 items, which are anchored by bi-polar adjectives on a 1 to 7 scale. Samples include "fair- unfair" "morally right - notmorally right"</p>	The survey was mailed to 1000 members of the American Marketing Association, with 218 respondents.
4	Ford & Richardson	1994	<p>Independent variable Variables that influence Ethical beliefs and decision making.</p> <p>Operationalisation The variables are divided into those on individual level:nationality,religion, sex, age, education, employment. And those on situational level: referent groups rewards and sanctions, codes of conduct, type of ethical conflict, organisation effects, industry and business competitiveness.</p> <p>Measurement There are several different methods used to measure the factors that influence ethical beliefs and decision making behaviour: Questionnaire Clark (1966), Questionnaire Newstrom and Ruch (1975), Lab experiment Scenario's of Crawford (1970).</p>	<p>Dependent variable Ethical beliefs and decision making behaviour.</p> <p>Operationalisation There are several methods used to operationalise the dependent variables in the different researches. This study is a review of the literature about ethical decision making.</p> <p>Measurement There are several different methods used to measure ethical beliefs and decision making behaviour for example: questionnaire Clark (1966), Questionnaire Newstrom and Ruch (1975), Lab experiment Scenario's of Crawford (1970).</p>	59 scientific articles about the influence of variables on individual level on ethical decision making. 44 scientific articles about the influence of variables on situational level on ethical decision making.
5	Harden Fritz	1999	<p>Independent variable Organisational level, awareness of an organisation's ethical standards, managerial adherence, discussion with peers</p> <p>Operationalisation When a problem in compliance is recognized the organisation does everything in it's power to resolve the problem. The organisation's efforts to increase compliance with the company's COC have lead to an improvement in compliance.</p> <p>Measurement The extent to which the organisation is perceived to enforce standards was composed of several items on a 4-point Likert scale anchored by 'strongly agree' and 'strongly disagree'</p>	<p>Dependent variable Organisational compliance</p> <p>Operationalisation The organisation has a formal Integrity and Ethics compliance program. I am aware of that the organisation has a hotline for reporting Code violations. I would recognise violations of the COC if I saw them. (Mowday, Steers and Porter, 1979)</p> <p>Measurement The variable organisational compliance is measured with a 4 point Likert scale anchored by 'strongly agree' and 'strongly disagree'</p>	This study is conducted in one large organisation (>1000 members) The survey had 868 participants

Results	Theoretical background	Results: Theoretical / empirical
<p>The results indicate that, of the methods used in the process of implementation, one of the informal methods (namely, the "social norms of the organisation") is perceived by employees to have the most influence on their conduct.</p>	<p>Meyer and Allen (1997) suggested that one of the keys to effective commitment to organisational values may be based on: "the desire to establish a rewarding relationship with an organisation and/or congruence in the goals and values held by the individual and the organisation."</p> <p>Trevino et al. (1998) indicated that the stronger an organisation's ethical culture, the greater the level of affective commitment towards it. Fritz-Harden et al. (1999) indicated that, at all organisational levels, either the example set by the manager or adherence to organisational ethical standards is the strongest predictor for affective commitment.</p>	<p>The results are empirical</p>
<p>Use of ethical codes was determined primarily on the basis of a perception that others use the code, while ethical tolerance was determined by personal values. At the applied level, the research highlights the need for organisations to establish a critical mass of code users, so that this operates as a normative influence on others in the organisation.</p>	<p>Kitson (1996) has pointed out that there is ambiguity surrounding the relationship between code use (i.e. as measured by the existence of a code of ethics) and ethical behaviour.</p>	<p>The results are empirical</p>
<p>The results indicate that, although perceived climate dimensions did not have a direct effect on behavioural intentions, there were significant moderating effect. The organisational climates have a moderating effect on the ethical decision making of employees.</p>	<p>The dimensions of the ethical work climate, as conceptualized by Victor and Cullen (1998), are potentially important influences on the individual ethical decision.</p>	<p>The results are empirical</p>
<p>Reference groups: The direct influence of the person's peers increases as the intensity and frequency of contact increases. People see themselves as more ethical than their peers, co-workers, supervisors in their ethical beliefs and decision making behaviour.</p> <p>Rewards & Sanctions: An individual's ethical beliefs and decision making behaviour will increasingly become congruent with top management's beliefs as defined through their words and actions as rewards provided for compliance congruency are increased.</p> <p>Codes of conduct: The existence of corporate codes will positively increase an individual's ethical beliefs and decision behaviour. The combination with rewards & sanctions is even more effective.</p> <p>Climate: The more ethical the climate and culture of an organisation is, the more ethical the individuals will be. The strength of this influence may be moderated by the structure and design of some organisations.</p> <p>Size: As the size of an organisation increases, individual ethical beliefs and decision making behaviours.</p> <p>Level in the organisation: As an employee's level in the organisation increases, that employee's ethical beliefs and decision making behaviour decreases.</p> <p>Industry ethical standards: Industry ethical standards are not related to an individual's ethical beliefs and decision making behaviour.</p> <p>Business competitiveness: The level of overall business competitiveness may influence an individual's ethical beliefs and decision behaviour.</p>	<p>A review of the empirical literature</p>	<p>A review of the empirical literature</p>
<p>Hypothesis 1: Organisational enforcement of standards, managerial adherence to standards, and talking with peers would be significant contributors to awareness of organisational ethical values.</p> <p>Associate level: Managerial example and organisational enforcement do predict awareness, but talking with coworkers does not.</p> <p>Middle management level: On middle management level, the organisational enforcement of standards, managerial adherence to standards, and talking with peers would be significant contributors to awareness of the organisational ethical values.</p> <p>Upper management level: Like middle management.</p> <p>Hypothesis 2: Organisational enforcement of standards, managerial adherence to standards, and talking with peers would be significant predictors of organisational commitment</p> <p>Associate level: Managerial example and organisational enforcement contributes to commitment; communication with peers does not.</p> <p>Middle management level: Hypothesis 2 is fully supported by the middle management.</p> <p>Upper management level: Hypothesis 2 is fully supported by the middle management.</p>	<p>The study rested on the premise that an organisation that makes its ethical standards visible in everyday organisational life through managerial example, organisational enforcement and communication with peers will generate awareness of those standards in employees. At the same time this visibility of standards will generate commitment in employees who see the organisation living up to its stated commitments, reinforcing organisational identity (Albert & Whetten, 1985 p. 295).</p>	<p>The results are empirical</p>

6	Kaptein	2003	<p>Independent variable Integrity infringements</p> <p>Operationalisation Observed internal infringements within immediate working environment (Table 1) Level of acceptance in practice (Table 2) Top 7 discrepancies between standard and practice of behaviour at work (Table 3) Top 7 discrepancies between standard and practice in use of company resources (Table 4) Greatest differences between sectors with respect to the frequency of infringements (Table 5) Top 7 weak spots in the organisations' ethical climates (Table 6).</p> <p>Measurement Each of these qualities is translated into a set of questions using a six-point Likert scale</p>	<p>Dependent variable Integrity of organisations</p> <p>Operationalisation Corporate Ethics Qualities Model distinguishes seven organisational characteristics that represent the ethical climate of organisations: 1 clarity, 2 achievability, 3 consistency, 4 supportability, 5 visibility, 6 discussability, 7 sanctionability.</p> <p>Measurement Each of these qualities is translated into a set of questions using a six-point Likert scale</p>	<p>1753 randomly selected residents were called on the telephone and were asked whether they were part of the labour force. 1380 participants.</p>
7	Kaptein & Wempe	1998	<p>Independent variable Twelve Gordian Knots</p> <p>Operationalisation <i>Process by which to come to a code</i> speed vs process orientation <i>The content of the code</i> diversity vs unity negative vs positive rules of behav. vs consid. behind action actual moral intuition vs improving moral int. ambitious ideals vs realistic goals detailed vs concise concrete vs general internal emphasis vs external emphasis <i>Introduction/maintenance of a code</i> non-binding vs compulsory co-responsibility vs snooping general pardon vs liability for past actions</p> <p>Measurement The study is a study of literature</p>	<p>Dependent variable Effectiveness of the code of conduct</p> <p>Operationalisation / measurement In this article we will, based on our experience describe twelve dilemmas which will have to be solved during the development of such a code. When one or more of these dilemmas is ignored or an ungrounded choice is made, the effectiveness of the code will be negatively affected. Furthermore, the twelve dilemmas could be used as twelve dimensions to exemplify organisational codes of ethics</p>	n.v.t.
8	Klebe Trevino et al.	1998	<p>Independent variable The ethical context in organisations</p> <p>Operationalisation ethical environment obedience of authority climate community focus climate employee focus law and professional code self interest code implementation efficiency rules en procedures personal ethics</p> <p>Measurement All items were measured using a 7-point Likert scale from strongly disagree to strongly agree or from completely false to completely true.</p>	<p>Dependent variable Employees attitudes and behaviours</p> <p>Operationalisation Unethical conduct/Organisational commitment</p> <p>Measurement All items were measured using a 7-point Likert scale from strongly disagree to strongly agree or from completely false to completely true.</p>	<p>1200 male and female alumni of two colleges (600 from each college) located in the northeastern U.S. They graduated had graduated between 5 and 30 years before and they work in a variety of business occupations, industries, and organisational sizes. 318 surveys were returned.</p>
9	Klebe Trevino et al.	1999	<p>Independent variable Variety of ethics/compliance program approaches.</p> <p>Operationalisation Program Orientation, Formal Program Characteristics, Program Follow-Through, Ethical Culture.</p> <p>Measurement Perception of the employees about formal and informal ways ethics and compliance concerns are handled every day.</p>	<p>Dependent variable Organisational commitment/ Unethical conduct</p> <p>Operationalisation Unethical conduct, Ethics Awareness, Advice Seeking, OK to deliver Bad News, Likely to Report Violations, Employee Commitment, Better Decision Making.</p> <p>Measurement Employees responded to each of the following items using a five point scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree)</p>	<p>10.000 randomly selected employees at all level s in six large American companies from a variety of industries.</p>
10	Marnburg	2000	<p>Independent variable Corporate ethical codes</p> <p>Operationalisation Limiting the firm's legal responsibility Influencing the moral behaviour of employees Using the codes as an element in the firm's image management (Stevens 1994 in Marnburg 2000).</p> <p>Measurement Existence of an ethical code or non existence of an ethical code.</p>	<p>Dependent variable The behavioural effects</p> <p>Operationalisation The four structures used for empirical research: 1 reliability ethics, 2 human ethics, 3 capability ethics, 4 future ethics (Gustafsson, 1998).</p> <p>Measurement Testing attitudes as a condition of the actual action (Ajzen and Fishbein, 1977 in Marnburg 2000).The ethical attitudes were measured by 16 items. The items were organised and operationalised in sets, referring to the four ethical structures (Gustafsson, 1998). The respondents to state how important they thought it was for their company to work with these issues from 1 (not important) to 5 (very important).</p>	<p>A sample of 1010 persons was drawn from the two professional associations (Norway). 449 completed the questionnaires; a response rate of 44.5 % A postal questionnaire of 10 pages containing demographic data, company data, educational data, an attitude survey, a moral reasoning test and a philosophical knowledge test was designed.</p>

Results in organisational context: Organisation integrity climate of Dutch organisations (Table 7)	Based on the Corporate Ethics Qualities Model (Kaptein, 1998) we developed a questionnaire to measure the integrity organisations.	The results are empirical
1. Visibility/transparency 35%		
2. Discussability/openness 48%		
3. Sanctionability/approachability 50%		
4. Unambiguousness/consistency 60%		
5. Achievability/feasibility 60%		
6. Clarity/obviousness 63%		
7. Involvement/support 67%		

Process by which to come to a code speed vs process orientation The content of the code diversity vs unity negative vs positive rules of behav. vs consid. behind action actual moral intuition vs improving moral int. ambitious ideals vs realistic goals detailed vs concise concrete vs general internal emphasis vs external emphasis Introduction /maintenance of a code non-binding vs compulsory co-responsibility vs snooping general pardon vs liability for past actions	This is a theoretical research so there is a discussion of several relevant theories.	The results are theoretical and based on experiences of the researchers.
--	---	--

Regression results indicated that an ethical culture based dimension was more strongly associated with observed unethical conduct in code organisations while climate-based dimension were strongly associated with observed unethical conduct in non-code organisations. Ethical culture and ethical climate-based factors influenced organisational commitment similarly in both types of organisations.	Ethical Climate: Respondents' perceptions of the ethical climate in their organisations were based upon the Ethical Climate Questionnaire developed by Victor and Cullen (1987, 1988) and further validated by Cullen and Bronson (1993). Ethical Culture: Items designed to tap ethical culture were developed for this study based upon previous theoretical work (Trevino, 1990). In addition, Trevino (1990) suggested that formal organisational policies, rules and statements and their implementation are important aspects of the organisational culture.	The results are empirical
---	---	---------------------------

Factors that influence ethical compliance A values Orientation is the most effective single orientation Combining orientations may be effective Compliance and external orientations are also helpful Fair treatment of employees Executive and Supervisory leadership is a key ethical culture factor Formal program characteristics are relatively unimportant Program follow-through is essential Protecting top management is clearly a harmful approach Ethics in discussions and decisions is an important factor Reward systems that support ethical conduct Self interest focus of employees have a more negative effect	U.S. sentencing Guidelines (1991)	The results are empirical
--	-----------------------------------	---------------------------

Larger firms tend to use ethical codes much more than the smaller units. The content of the ethical codes are focused on reliability ethics and human ethics. However, other ethical issues were also represented with a frequency of around 50%. The complexity of ethics varies the level of influence of the codes of ethics. The empirical findings presented here suggest that the existence of ethical codes did not have any attitudinal effects on professionals in Norway. It seems that ethical codes are an inferior document in most organisations (Sims, 1991; Kjonstad & Willmott, 1995) If the codes have any influence on behaviour, this influence is not explained by the codes themselves, but by the processes that codes symbolise. This research suggest that managers should be more concerned about their own managerial ethics, instead of defining codes for others.	Empirically there is a correlation between attitudes and actual action (Alpen and Fishbein 1977). That's why it is possible to test the attitudes for this research instead of actual behaviour.	The results are empirical
---	--	---------------------------

11	McKendall et al.	2002	<p>Independent variable Corporate Ethical Compliance programs</p> <p>Operationalisation Ethical codes, communication about codes, ethics training and incorporating ethics into human resource practices would result into fewer OSHA violations.</p> <p>Measurement A forty-seven item objective questionnaire was developed to measure the presence and degree of ethical practices in corporations. Specifically, the instrument assessed corporate practices in four areas mentioned above.</p>	<p>Dependent variable Organisational illegality</p> <p>Operationalisation Detected violations of the Occupational Safety and Health Act (OSHA) during 1989, 1990 and 1991 served as our independent variable.</p> <p>Measurement We obtained the number of OSHA violations by searching the Enforcement Action Data Base that is maintained by OSHA and available through their web site. The data base list all inspections, complaints, and state and federal actions against all U.S. companies.</p>	<p>Our sample was chosen from Wards Business Directory (1988). After several filters it left us with a total sample of 315 companies. We received usable responses of 108 respondents. That's a response rate of 34%.</p>
12	Napal	2003	<p>Independent variable Contextual factors</p> <p>Operationalisation Ethical issue intensity, individual factors (cognitive moral development, age, gender), and corporate culture.</p> <p>Measurement For this study is used a questionnaire to collect data, followed by a survey to address aspects of organisational structure, culture and relevance of code of ethics. Then followed by several interviews with key informants with a view to determining the expectations of the public in the context of ethical decision making.</p>	<p>Dependent variable Ethical Decision Making</p> <p>Operationalisation This study addresses aspects of corporate culture that impact on ethical decision-making in organisations in Mauritian context.</p> <p>Measurement For measuring the dependent variable, the same research method is used as described for the independent variable.</p>	<p>The questionnaire targeted a stratified sample of 350 people, all in supervisory and management positions in the services sector. The study is based on a response rate of 40.3%.</p>
13	Pater & Van Gils	2003	<p>Independent variable Ethical and professional codes</p> <p>Operationalisation Presence of the ethical/professional codes, enforcement of the codes, and ethical climate.</p> <p>Measurement The survey contained an online questionnaire of 85 items treating organisational structure, ethical decision making and additionally demographic, educational and organisational variables.</p>	<p>Dependent variable The effectiveness of ethical and professional codes.</p> <p>Operationalisation Ethical decision-making</p> <p>Measurement A regression analysis is used to define the level of influence of codes on ethical behaviour of employees.</p>	<p>A survey research was conducted among Dutch management consultants. Potential respondents were selected from the membership register of the Dutch Professional association of Consultants. In total 450 letters were mailed to potential participants of the research. 128 were usable, this is a response rate of 31%.</p>
14	Schwepker & Hartline	2005	<p>Independent variable / Operationalisation <i>Enforcement of ethical codes</i> monitor employees behaviour ethics appraisals ethical training reward desired ethical behaviour <i>Discussion of ethical codes</i> ethical training - socialisation process example of management</p> <p>Measurement The measures were adapted from previous studies in marketing management and psychology. Our choice of measures related to enforcement, punishment, discussion and ethical climate, are based on how employees perceive ethical behaviours and beliefs in their work environment. We are not concerned here with how individuals perceive the ethical reasoning of those in their work environment (Victor & Cullen, 1988).</p>	<p>Dependent variable Employee behaviour.</p> <p>Operationalisation In this study, we are concerned with the job responses that have been consistently linked to customer's perceptions of: service quality, namely, role stress, job satisfaction, and commitment to service quality.</p> <p>Measurement For measuring the dependent variable, the same research method is used as described for the independent variable.</p>	<p>Marketing managers of 9 hotel chains were contacted, 3 agreed to participate (444 units) Of this sample, 279 responded (62.8%).</p>
15	Schwartz	2001	<p>Independent variable Corporate code of ethic's. Operationalisation Personal values. Fear of discipline. Loyalty to the company. Self-interest. Dissatisfaction. Peer pressure. Supervisor behaviour. Opportunity. Companies best interest. Ignorance. Presence code of conduct.</p> <p>Measurement An interview-based methodology was chosen to move the investigation of the relationship between codes and behaviour beyond questionnaires into an actual corporate setting involving the actual users of the code.</p>	<p>Dependent variable Employee behaviour.</p> <p>Operationalisation Club: follow code. Fire alarm: report. Smoke detector: warn. Shield: rebuff requests. Magnifying glass: careful. Mirror: reinforce decision. Sign-post: ask for guidance. Rule-book: check code.</p> <p>Measurement For measuring behaviour, three questions are asked: (1) do codes influence behaviour?, (2) what are the reasons that codes are compiled or not complied with? and (3) how do codes influence behaviour?</p>	<p>75 interviews of employees, managers and ethics officers were conducted at 4 large Canadian companies.</p>

<p>This article failed to support a commonly held assumption that the types of corporate ethical compliance programs advocated by the 1991 Uniform Sentencing Guidelines will result in less organisational illegality.</p> <p>The results of a Tobit regression analyses indicated that ethical compliance programs did not lessen legal violations. The main effect suggested the possibility that ethics programs may serve as window dressing to deflect attention and or culpability resulting from illegal actions.</p> <p>Lower firm profitability did result in a greater number of willful and repeat OSHA violations.</p>	<p>Theories of corporate illegality developed by Finney & Lesieur (1982), Coleman (1987) and Baucus (1994) postulated that, in order for corporate illegality to occur, three factors must be present. First: motivation, second: opportunity, third: presence of effective control.</p>	<p>The results are empirical</p>
<p>Both organisation size and structure have an impact on ethical conduct.</p> <p>Participative management style has a positive influence on code compliance.</p> <p>Organisational culture has a strong influence on employee behaviour. Code of ethics is part of the culture and has a positive influence on code compliance.</p> <p>Behaviour of top management as well as behaviour of superiors and peers will positively influence employee behaviour.</p> <p>Our findings show that unethical behaviour can be encountered in either type of organisational structure.</p>	<p>In an attempt to explain people's varying responses to ethical dilemmas, Kohlberg (1969) categorized different stages of moral development consisting of 6 stages. Ferrell & Fraedrich (1997) have condensed Kohlberg's model into 3 levels of ethical concern. Firstly, someone considers his/her immediate interest and the existing reward/punishment system. At a second level, that person defines right conduct in terms of good behaviour expected by society. Thirdly, the individual looks at the moral side which goes beyond legislation and company policy.</p>	<p>The results are empirical.</p>
<p>Results show that the presence of an ethical code in the organisation significantly affects individual ethical decision-making. However, contrary to the expectations, the presence of an ethical code is associated with less (rather than more) ethical decisions. Moreover, the degree of enforcement does not have any significant effect on ethical decision-making.</p> <p>Another way in which an ethical code might influence ethical decision-making, is via its effect on the organisation's ethical climate. Nevertheless, the results illustrate that neither the presence of an ethical code, nor the degree of enforcement, significantly affects the ethical climate.</p>	<p>According to Jones (1991) organisational factors, such as the reinforcement system, managerial behaviour, job characteristics or organisational culture, are considered important situational variables in the ethical decision-making process.</p> <p>Studying the influence of organisational factors is especially relevant as only these factors are to some extent controllable by managers. Therefore this research project assesses the effect of two organisational factors on the individual's ethical decision-making process: the organisational's ethical code and profession's code of conduct.</p>	<p>The results are empirical.</p>
<p>The findings suggest that enforcing ethical codes and discussing ethical issues on the job enhance code internalization which intern enhances perceptions of the ethical climate, reduces role conflict, and increases commitment to service quality.</p> <p>Ethical climate increases job satisfaction and indirectly affects commitment to service quality by reducing role conflict.</p>	<p>Marketing control theory serves as the framework for the development and testing of a model that examines factors (code enforcement, ethical discussion, and punishment for ethical violations) involved in the internalization of ethical codes by customer-contact service employees.</p>	<p>The results are theoretical.</p>
<p>Although further research is necessary, the study found that: actual examples of modified behaviour do merely to the existence of a code of ethics exist; a number of reasons exist as to why codes are compiled or not complied with; and codes can potentially influence behaviour in a variety of fashions as identified by the various metaphors.</p> <p>The findings of the study suggest that negative views regarding the use of codes may be unfounded or unwarranted.</p>	<p>A number of studies have been conducted in an attempt to verify if codes are in fact a variable which influence behaviour.</p> <p>Although the studies have moved theoretical and empirical research focusing on codes of ethics further, the research remains inconclusive regarding the impact of codes on behaviour.</p> <p>As a result a number of research gaps remain, these were the input for this research.</p>	<p>The results are empirical.</p>

16 Somers	2001	<p>Independent variable Codes of conduct and organisational values</p> <p>Operationalisation / measurement The respondents had 3 choices on the question whether their firm had a published code of ethics: Yes/No/Don't know.</p> <p>Awareness and reporting of organisational wrongdoing was measured by asking respondents if they had "personally observed or obtained direct evidence" of financial fraud in their present organisation within the last five years, and if they did, whether they reported the organisational wrongdoing. Yes/No.</p> <p>Employees perception of organisational values was measured with an item from Aupperle's (1984) Corporate Social Responsibility Scale. Respondents were asked to rank the relative importance of several organisational values.</p>	<p>Dependent variable Employee behaviour</p> <p>Operationalisation Organisational commitment</p> <p>Measurement The short form of the Organisational Commitment Questionnaire was used to measure employee commitment to their organisations (Porter et al., 1974).</p> <p>Tests of hypotheses and research questions required comparisons between observed frequencies or means across groups.</p>	<p>This study used a sample of 613 management accountants drawn from the United States.</p> <p>Potential participants were contacted by mail and were asked to complete a questionnaire focused on ethical practices at work.</p>
17 Valentine & Barnett	2002	<p>Independent variable Code of ethics</p> <p>Operationalisation Presents of a code of ethics: Yes/No.</p> <p>Measurement Covariates: Since other factors might potentially affect employees' perceptions of their organisations' ethical values, we included a number of variables as control variables: Years with the company, ethical training, global job satisfaction, organisational commitment.</p> <p>Jon satisfaction was measured with a three-item Likert scale (Rich, 1997). Organisational commitment was assessed with the nine-item version of the Organisational Commitment Questionnaire (Mowday et al., 1979)</p>	<p>Dependent variable Ethical Behaviour.</p> <p>Operationalisation / measurement Ethical values: We assessed employees' perceptions of their employers' ethical values using two measures. Both measures are Likert scales, with possible responses ranging from "Strongly Disagree" (1) to "Strongly Agree" (7). Higher scores indicated a perception of more positive ethical values.</p>	<p>The data for this study were collected as part of a larger study of the ethical decision-making process of sales professionals. The overall sample frame of 3,000 was taken from a list of 18,000 marketing professionals registered with Dun and Bradstreet.</p> <p>A total of 373 individuals responded and returned completed surveys, for a response rate of approximately 12.7 %.</p>
18 Weaver	1995	<p>Independent variable Presence of exploratory rationales and descriptions of sanctions in ethics codes</p> <p>Operationalisation The study embodies a multivariate factorial design, with rationale and saction presence / absence as independent variable.</p> <p>Measurement Presence of exploratory rationales and descriptions of sanctions in ethics codes Yes / No / Don't know</p>	<p>Dependent variables Employee behaviour: responses to a code.</p> <p>Operationalisation The study embodies a multivariate factorial design, with content recall and perceptions of procedural justice as dependent variables. Perceptions of procedural justice; perceptions of distributive justice; recall of code content.</p> <p>Measurement Measures of all dependent variables were obtained from questionnaires distributed to the subjects. All items were measured on five-point Likert scales, anchored by "definitely not true" and "definitely true."</p>	<p>The hypotheses were tested in a laboratory study using undergraduate business students. There were 83 participants.</p>
19 Weaver et al.	1999	<p>Independent variable Orientation of the goals or activities of the ethics / compliance program / policies in place in the organisation.</p> <p>Operationalisation Values-based: counselling employees, encouraging shared values, supporting employee goals and aspirations, evaluating performance in light of company values and helping employees make decisions. Compliance-based: detecting unethical employees, controlling employee behaviour, disciplining rule violators.</p> <p>Measurement These 5 point Likert scales, ranging from "not at all" (1) to "to a very large degree" (5).</p>	<p>Dependent variable Ethical behaviour</p> <p>Operationalisation Ethical awareness; Employee commitment; Employee integrity; Acceptable to deliver bad news; Likelihood that employees would report an ethics violation; Better decisions because of the ethics/compliance program; Employees seek ethical advice; Observed unethical behaviour in the organisation.</p> <p>Measurement All dependent variable scales were based upon Likert-type survey items on a 5 point scale, anchored by strongly disagree (1) and strongly agree (5), unless otherwise noted.</p>	<p>The data used to test the hypothesized relationships were drawn from a survey of employees in a financial service company. They company supplied a complete list of 17,010 employees. The researchers drew a random sample of 2000 employees for the study. 420 employees responded, that's a resposerate of 21%.</p>

<p>The presence of corporate codes of ethics was associated with less perceived wrongdoing in organisations, but not with an increased propensity to report observed unethical behaviour. Further, organisations that adopted formal codes of ethics exhibited value orientations that went beyond financial performance to include responsibility to the commonweal. In contrast to corporate codes of ethics professional codes of ethical conduct had no influence on perceived wrongdoing in organisations nor these codes affect the propensity to report observed unethical activities.</p>	<p>Theory and previous research findings suggest that formal codes of ethics inhibit unethical behaviour in organisations (e.g. Tskalkis & Fritche, 1989). Professional codes of ethics are hypothesised to inhibit wrongdoing in organisations (Jamal & Bowie, 1995). The organisational context in which corporate codes of ethics are embedded has garnered increasing interest, yet remains an underresearched topic area (Cassel et al., 1997). Organisational commitment is a more detailed representation of employee socialization (Porter et al. 1974).</p> <p>Hypothesised predictors of whistle-blowing have focused on employee characteristics and/or organisational structure (Near & Miceli, 1987).</p>	<p>The results are empirical.</p>
<p>After accounting for the effect of several covariates, our results indicated that sales professionals employed in an organisation with an ethical code perceived their work environments to have more positive ethical values than did other sales professionals.</p>	<p>Although much of the research in business ethics concerns the individual-level factors that affect employees' behaviour, the organisational setting can potentially exert a strong influence on employees (Trevino, 1986; Wotruba, 1990).</p>	<p>The results are empirical.</p>
<p>Results show that explanatory rationales are associated with a statistically significant increase in perception of organisational procedural justice, but that rationales and sanctions generally to show no relationship distributive justice perceptions and accurate content recall. These results suggest that common prescriptions regarding ethics code design are of uncertain value apart from further research which unearths the relationships among the intended and perceived purposes of codes, the organisational setting in which they are applied, and a wide variety of code designs.</p>	<p>Theories of organisational justice and persuasive communication support an expectation that rationales and sanctions will be positively related to code recipients' recall of code content and perception of organisational justice.</p>	<p>The results are empirical.</p>
<p>Perceived values orientation was associated with a number of employee outcomes including ethical awareness, employee integrity and commitment, willingness to deliver bad news, the perception that better decisions are made because of the ethics program, ethical advice seeking, and decreased unethical A perceived compliance orientation was associated with ethical advice seeking, ethical awareness, perceptions of better decision making, and less observed unethical behaviour, however a perceived value orientation demonstrated a greater unique these contribution to each of outcomes. Finally, employees' willingness to report misconduct was associated with the interaction between the two orientations. Overall, results from this company show that employee perceptions of ethics program orientation are important, and that a perceived values orientation is key to most outcomes.</p>	<p>This study is the first to investigate in detail the relationship between perceived ethics program orientations and employee outcomes in a single company using a large employee survey and quantitative methods. Theory and hypotheses are developed based upon role theory and, identity theory and exchange theory.</p>	<p>The results are empirical.</p>

Bijlage 2: Matrix 2

Totaal overzicht institutionele factoren

nr. Author	Year	Institutional factors	Influence
1 Adam & Rachman-Moore	2004		
		Informal methods	
		management by example	positive
		social norm of the organisation	positive
		Formal methods	
		training courses	positive
		means of enforcement	positive
2 Ashkanasy et al.	2000		
		Organisational level	
		reward system	not sign.
		use of the code by coworkers	positive
3 Barnett & Vaicys	2000		
		organisational climate	positive
4 Ford & Richardson	1994		
		reward systems	positive
		sanction on violations	positive
		existence of the code of conduct	positive
		peer group influence	positive
		top management influence	positive
		codes of conduct	positive
		organisational climate	positive
		organisation size	negative
		organisational level	negative
		industry type	not sign.
5 Harden Fritz	1999		
		Awareness of the code of conduct	
		managerial adherence to standards	positive
		talking with peers	positive
		organisational enforcement of standards	positive
		Commitment to code of conduct	
		managerial adherence to standards	positive
		organisational enforcement of standards	positive
		talking with peers	positive
6 Kaptein	2003		
		Integrity climate of Dutch organisations	
		visibility/transparency	positive
		discussibility/openness	positive
		sanctionability/approachability	positive
		unambiguousness/consistency	positive
		achivability/feasibility	positive
		clarity/obviousness	positive
		involvement/support	positive
7 Kaptein & Wempe	1998		
		Process by with to come to a code	
		speed vs process orientation	positive
		The content of the code	
		diversity vs unity	positive
		negative vs positive	positive
		rules of behav. vs consid. behind action	positive
		actual moral intuition vs improving moral int.	positive
		ambitious ideals vs realistic goals	positive
		detailed vs concise	positive
		concrete vs general	positive
		internal emphasis vs external emphasis	positive
		Introduction /maintenance of a code	

non-binding vs compulsory	positive
co-responsibility vs snooping	positive
general pardon vs liability for past actions	positive

8 Klebe Trevino et al. 1998

Unethical conduct	
ethical environment	negative
obedience of authority	positive
code implementation	negative
Organisational commitment	
ethical environment	positive
obedience of authority	negative
climate community focus	positive
climate employee focus	positive
law and professional code	positive
self interest	negative
code implementation	not sign.
efficiency	not sign.
rules en procedures	not sign.
personal ethics	not sign.

9 Klebe Trevino et al. 1999

Unethical conduct	
Program orientation	
values	negative
compliance	negative
protect top management	positive
external stakeholder	negative
Formal program characteristics	
formal report mechanism	negative
performance appraisal	negative
code familiarity	negative
refer to code	negative
program follow-through	
consistent policies/actions	negative
follow up on reports	negative
detection of violators	negative
Ethical culture	
supervisory leadership	negative
fair treatment	negative
ethical behaviour rewarded	negative
executive leadership	negative
unethical behaviour punished	negative
self-interest focus	positive
obedience to authority	positive
ethics talk	negative
employee focus	negative
ethics decisions	negative
community focus	negative
Organisational commitment	
Program orientation	
values	positive
protect top management	negative
compliance	positive
external stakeholder	positive
Formal program characteristics	
formal report mechanism	positive
performance appraisal	positive
code familiarity	positive
refer to code	positive
Program follow-through	
consistent policies/actions	positive
follow up on reports	positive

0	X	X			
0	X	X			
0	X	X			
Unethical conduct					
1	X	X			
2				X	X
3	X	X			
Organisational commitment					
1	X	X			
2				X	X
3	X	X			
4	X	X			
5	X	X			
6				X	X
99					
99					
99					
Unethical conduct					
14	X	X			
15	X	X			
17				X	X
20	X	X			
18	X	X			
19	X	X			
21	X	X			
22	X	X			
1	X	X			
6	X	X			
11	X	X			
2	X	X			
3	X	X			
3	X	X			
5	X	X			
7	X	X			
7				X	X
9				X	X
10	X	X			
11	X	X			
13	X	X			
15	X	X			
Organisational commitment					
6	X	X			
18				X	X
19	X	X			
19	X	X			
11	X	X			
13	X	X			
21	X	X			
22	X	X			
1	X	X			
5	X	X			

	detection of violators	positive
	Ethical culture	
	executive leadership	positive
	supervisory leadership	positive
	ethics talk	positive
	ethics decisions	positive
	fair treatment	positive
	ethical behaviour rewarded	positive
	unethical behaviour punished	positive
	employee focus	positive
	community focus	positive
	obedience to authority	negative
	self-interest focus	negative
10 Marnburg	2000	
	Code characteristics	
	complexity of ethics	negative
	content of the code of conduct	negative
	existence of the code of conduct	not sign.
	management by example	positive
11 McKendall et al.	2002	
	Ethical codes	not sign.
	Communication	not sign.
	Firm profits	negative
	Ethics training	negative
	Inclusion of ethics in HR and org. Practice	negative
	Industry profits	not sign.
	Firm size	not sign.
12 Napal	2003	
	Institutional factors	
	participative management style	positive
	organisational culture	positive
	code of ethics	positive
	behaviour of top management	positive
	behaviour of superiors and peers	positive
	organisational structure	positive
	organisational size	positive
13 Pater & van Gils	2003	
	Institutional factors	
	ethical climate	positive
	ethical code of conduct	negative
	enforcement of the code	not sign.
14 Schwepker & Hartline	2005	
	Enforcement of ethical codes	
	monitor employees behaviour	positive
	ethics appraisals	positive
	ethical training	positive
	reward desired ethical behaviour	positive
	Dicussion of ethical codes	
	ethical training - socialisation proces	positive
	example of management	positive
15 Schwartz	2001	
	personal values	positive
	fear of discipline	positive
	loyalty to the company	positive
	selfintrest	negative
	dissatisfaction	negative
	peer pressure	negative
	supervisor behaviour	negative

6	X	X			
2	X	X			
3	X	X			
4	X	X			
8	X	X			
9	X	X			
10	X	X			
12	X	X			
14	X	X			
15	X	X			
16				X	X
17				X	X

--	--	--	--	--	--

Code compliance					
1				X	X
1				X	X
99					
1	X	X			

--	--	--	--	--	--

99	Detected violation of the code				
99					
1	X	X			
2	X	X			
3	X	X			
99					
99					

--	--	--	--	--	--

Code compliance					
1	X	X			
2	X	X			
3	X	X			
4	X	X			
5	X	X			
6	X	X	X	X	X
7	X	X			

--	--	--	--	--	--

Code compliance					
1	X	X			
2				X	X
99					

--	--	--	--	--	--

Code compliance					
	X	X			
1					
1					
1					
1					
2	X	X			
2					
2					

--	--	--	--	--	--

0	Code compliance				
0	X	X			
0	X	X			
0	X	X			
0				X	X
0				X	X
0				X	X
0				X	X

	opportunity companies best interest ignorance presence code of conduct	negative negative negative positive
16 Somers	2001	
	code of ethics code of ethics	positive not sign.
17 Valentine & Barnett	2002	
	code of ethics code of ethics	positive positive
18 Weaver	1995	
	presence of code rationale presence of sanctions presence of code rationale presence of sanctions presence of code rationale presence of sanctions	positive not sign. not sign. not sign. not sign. not sign.
19 Weaver et al.	1999	
	value orientation counseling employees encouraging shared values	positive positive
	compliance orientation detecting unethical employees controlling employee behaviour	not sign. not sign.

-
- * Witte letters geven aan dat de afhankelijke variabele unethical conduct is. De factoren die hierop van invloed zijn werken tegenovergesteld in het response model.
- * De informatie die is weergegeven in Oranje letters is wel interessant als achtergrond informatie, maar worden niet meegenomen in de resultaten.

0				X	X
0				X	X
0				X	X
0			X		
<hr/>					
1	Organisational commitment	X	X		
99	Awareness unethical behaviour				
<hr/>					
1	Positive perception of org. values	X	X		
1	Organisational commitment	X	X		
<hr/>					
1	Perception of procedural justice	X	X		
99					
99	Perception of distributive justice				
99					
99	Recall of code content				
99					
<hr/>					
0	Employee commitment	X	X		
0	Employee integrity	X	X		
99	Employee commitment				
99	Employee integrity				

Bijlage 3: Matrix 3

Gereduceerde tabel

Code	Institutionele factoren	Influence	Resultaat invloed	Compl.	mix	Non-compl.
1	Awareness of the COC		mixed			
1	code familiarity	negative		x		
1	code familiarity	positive		x		
1	ignorance	negative				x
2	Communication about the COC		mixed			
2	Communication	not sign.				
2	ethics talk	negative		x		
2	ethics talk	positive		x		
2	talking with peers	positive		x		
3	Organisational level		negative			
3	organisational level	negative				x
4	Clarity of ethics		positive			
4	achivability/feasibility	positive		x		
4	clarity/obviousness	positive		x		
4	visibility/transparency	positive		x		
5	Content of the COC		mixed			
5	actual moral intuition vs improving moral int.	positive		x		
5	ambitious ideals vs realistic goals	positive		x		
5	concrete vs general	positive		x		
5	content of the code of conduct	negative				x
5	co-responsibility vs snooping	positive		x		
5	detailed vs concise	positive		x		
5	diversity vs unity	positive		x		
5	discussibility/openness	positive		x		
5	general pardon vs liability for past actions	positive		x		
5	internal emphasis vs external emphasis	positive		x		
5	negative vs positive	positive		x		
5	non-binding vs compulsory	positive		x		
5	rules of behav. vs consid. behind action	positive		x		
5	fair treatment	negative		x		
5	fair treatment	positive		x		
5	unambiguousness/consistency	positive		x		
5	speed vs process orientation	positive		x		
6	Control mechanisms			mixed		
6	controlling employee behaviour	not sign.				
6	detecting unethical employees	not sign.				
6	detection of violators	negative		x		
6	detection of violators	positive		x		
6	monitor employees behaviour	positive		x		
6	performance appraisal	negative		x		
6	performance appraisal	positive		x		
6	rules en procedures	not sign.				

7	Enforcement of the COC		mixed			
7	consistent policies/actions	negative		x		
7	consistent policies/actions	positive		x		
7	counseling employees	positive		x		
7	encouraging shared values	positive		x		
7	enforcement of the code	not sign.				
7	ethical behaviour rewarded	negative		x		
7	ethical behaviour rewarded	positive		x		
7	ethical training	positive		x		
7	ethics appraisals	positive		x		
7	Ethics training	negative		x		
7	follow up on reports	negative		x		
7	follow up on reports	positive		x		
7	formal report mechanism	negative		x		
7	formal report mechanism	positive		x		
7	means of enforcement	positive		x		
7	organisational enforcement of standards	positive		x		
7	reward desired ethical behaviour	positive		x		
7	reward system	not sign.				
7	reward systems	positive		x		
7	sanction on violations	positive		x		
7	sanctionability/approachability	positive		x		
7	training courses	positive		x		
7	unethical behaviour punished	negative		x		
7	unethical behaviour punished	positive		x		
8	External factors of the organisation		mixed			
8	efficiency	not sign.				
8	external stakeholder	negative		x		
8	external stakeholder	positive		x		
8	industry type	not sign.				
10	Implementation of the COC		mixed			
10	code implementation	negative		x		
10	code implementation	not sign.				
10	ethical training - socialisation proces	positive		x		
12	Integration of ethics in organisation		positive			
12	Inclusion of ethics in HR and org. Practice	negative		x		
12	involvement/support	positive		x		
12	refer to code	negative		x		
12	refer to code	positive		x		
13	Management by example		mixed			
13	behaviour of top management	positive		x		
13	example of management	positive		x		
13	management by example	positive		x		
13	management by example	positive		x		
13	managerial adherence to standards	positive		x		
13	supervisor behaviour	negative				x
13	top management influence	positive		x		

14	Management style		positive			
14	executive leadership	negative		x		
14	executive leadership	positive		x		
14	participative magagement style	positive		x		
14	supervisory leadership	negative		x		
14	supervisory leadership	positive		x		
15	Motive for unethical conduct		mixed			
15	firm profits	negative		x		
15	industry profits	not sign.				
15	opportunity for unethical behaviour	negative				x
16	Organisational culture		positive			
16	ethical climate	positive		x		
16	ethical environment	negative		x		
16	ethical environment	positive		x		
16	organisational climate	positive		x		
16	organisational culture	positive		x		
16	social norm of the organisation	positive		x		
16	values	negative		x		
16	values	positive		x		
16	organisational climate	positive		x		
17	Organisational size		mixed			
17	firm size	not sign.				
17	organisation size	negative				x
17	organisational size	positive		x		
18	Organisational structure		positive			
18	organisational structure	positive		x	x	x
19	Orientation of the COC		mixed			
19	climate community focus	positive		x		
19	climate employee focus	positive		x		
19	community focus	negative		x		
19	community focus	positive		x		
19	companies best interest	negative				x
19	complexity of ethics	negative				x
19	employee focus	negative		x		
19	employee focus	positive		x		
19	protect top management	positive				x
19	protect top management	negative				x
20	Peers pressure		mixed			
20	behaviour of superiors and peers	positive		x		
20	peer group influence	positive		x		
20	peer pressure	negative				x
20	use of the code by coworkers	positive		x		

21	Personal values		mixed				
21	compliance	negative		x			
21	compliance	positive		x			
21	dissatisfaction	negative				x	
21	ethics decisions	negative		x			
21	ethics decisions	positive		x			
21	fear of discipline	positive		x			
21	loyalty to the company	positive		x			
21	obedience of authority	positive				x	
21	obedience of authority	negative				x	
21	obedience to authority	positive				x	
21	obedience to authority	negative				x	
21	personal ethics	not sign.					
21	personal values	positive		x			
22	Presence of the Code of conduct			mixed			
22	code of ethics	positive		x			
22	code of ethics	positive		x			
22	code of ethics	positive		x			
22	Code of ethics	positive		x			
22	codes of conduct	positive		x			
22	ethical code of conduct	negative				x	
22	ethical codes	not sign.					
22	existence of the code of conduct	positive		x			
22	existence of the code of conduct	not sign.					
22	law and professional code	positive		x			
22	presence code of conduct	positive		x			
23	Self interest			negative			
23	self interest	negative				x	
23	self interest focus	positive					x
23	self interest focus	negative					x
23	self intrest	negative					x

* Witte letters geven aan dat de afhankelijke variabele unethical conduct is.
De factoren die hierop van invloed zijn werken tegenovergesteld in het response model

Bijlage 4: Matrix 4

Resultaat

Code	Institutional factor of influence	Influence	Compl.	mix	Non-compl.
1	Awareness of the COC	mixed		x	
2	Communication about the COC	mixed		x	
4	Clarity of ethics	positive	x		
5	Content of the COC	mixed		x	
6	Control mechanisms	mixed		x	
7	Enforcement of the COC	mixed		x	
8	External factors of the organisation	mixed		x	
10	Implementation of the COC	mixed		x	
12	Integration of ethics in organisation	positive	x		
13	Management by example	mixed		x	
14	Management style	positive	x		
15	Motive for unethical conduct	mixed		x	
16	Organisational culture	positive	x		
3	Organisational level	negative			x
17	Organisational size	mixed		x	
18	Organisational structure	positive	x	x	x
19	Orientation of the COC	mixed		x	
20	Peers pressure	mixed		x	
21	Personal values	mixed		x	
22	Presence of the Code of conduct	mixed		x	
23	Self interest	negative			x