

7 HANDVATTEN UIT DE SOCIAAL- PSYCHOLOGIE

Waarom gaan zelfs oprechte en gewetensvolle ambtenaren weleens de mist in?

Waarvoor ontspreken integere en intelligente bestuurders? Wat zorgt ervoor dat welwillende politici toch gedragsregels overtreden en daarom moeten opstappen?

Deze vragen naar de kronkels van goed en kwaad zijn relevant voor integriteitsmanagement. Integriteitsmanagement gaat immers verder dan het aantrekken en aanstellen van integere mensen. Het gaat bij integriteitsmanagement ook om de vraag hoe om te gaan met mensen die al bij de organisatie werken. Dus mensen die te goeder trouw zijn, de organisatie en de samenleving willen dienen en het hart op de goede plek hebben. Bij integriteitsmanagement gaat het daarom vooral om het stimuleren van integer gedrag binnen en van de organisatie,

naast het voorkomen van niet-integer gedrag binnen en van de organisatie.

Maar als we gedrag willen beïnvloeden dan staat of valt dat met een goede kennis van de factoren en omstandigheden die op mensen van invloed zijn. De sociaalpsychologie helpt ons daarbij. Tal van onderzoeken zijn er verricht die een verklaring geven voor het menselijk gedrag binnen sociaal verband.

Vaak met voorspelbare resultaten, maar vaak ook met heel verrassende resultaten. Daarom is sociaalpsychologisch inzicht van belang voor goed integriteitsmanagement.

Analyse van honderden sociaalpsychologische onderzoeken levert tenminste zeven organisatiefactoren op, die het gedrag van mensen verklaren:

1. Helderheid

2. Voorbeeldgedrag
3. Uitvoerbaarheid
4. Betrokkenheid
5. Transparantie
6. Bespreekbaarheid
7. Handhaving

In dit hoofdstuk wil ik deze factoren kort benoemen en steeds illustreren met één sociaalpsychologisch experiment. Enerzijds om de factor te verduidelijken, anderzijds om de interesse voor soortgelijke onderzoeken aan te wakkeren.^[1]

1. HELDERHEID

De eerste factor, die uit veel sociaalpsychologisch onderzoek blijkt, is het belang van helderheid. Naarmate naar mensen duidelijker wordt gecommuniceerd wat integriteit betekent, des te eerder en meer zij zich integer zullen gedragen. Mensen hebben namelijk behoefte aan houvast en handvatten om te bepalen wat zij moeten doen.

Deze helderheid schuilt bijvoorbeeld in *wat* er op papier is gezet en *hoe* dit op papier is gezet. Alhoewel er ook onderzoek is dat aantoont dat helderheid kan doorslaan, omdat het dan door medewerkers als paternalistisch wordt gezien, geldt over het algemeen dat helderheid integriteitsbevorderend werkt. Immers, louter tegen medewerkers zeggen dat ze integer moeten zijn, is abstract, laat veel ruimte tot interpretatie en geeft aanleiding tot onzekerheid. Dit toont het onderzoek van Cialdini en collega's aan (zie hiernaast). Maar hun onderzoek toont ook aan dat het daarbij niet moet blijven. Normen kunnen wel tussen de oren zitten, maar nog niet op het netvlies staan op

[1] Deze sociaalpsychologische onderzoeken zijn bestudeerd en uitgewerkt in het boek 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen: 52 bespiegelingen over ethiek op het werk' (M. Kaptein, 2011, Business Contact).

het moment dat het ertoe doet. Het is daarom belangrijk dat het latente normbesef op het juiste moment wordt geactiveerd.

Helderheid: Het experiment met verschillende teksten op flyers

Cialdini en zijn collega's hadden het gemunt op de bezoekers van een plaatselijke bibliotheek in de Amerikaanse staat Arizona. Nadat een bezoeker uit zijn auto was gestapt en de bibliotheek was ingegaan, stopten de onderzoekers een flyer onder de ruitenwischer aan de bestuurderskant van de auto. Vervolgens stelden zij zich verdekt op en wachtten ze tot de bezoeker van de bibliotheek weer bij zijn auto terugkwam. Wat zou hij doen met de flyer nadat hij hem had gelezen? Zou hij hem op straat gooien, iets wat in strijd is met een evidente norm? Of zou hij hem netjes in de auto meenemen? Een prullenbak was namelijk in geen velden of wegen te bekennen.

De onderzoekers hadden flyers met vijf verschillende teksten. De flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van de kunst. Bezoek alstublieft uw lokale museum' werd door 25 procent van de bezoekers op de grond gegooid. Het plaatsen van deze flyer creëerde een controlesituatie, omdat de tekst erop geen verband hield met het al dan niet op straat gooien van de flyer. De flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van het bewust stemmen. Onthoud alstublieft dat uw stem telt' werd iets minder vaak weggegooid. Met deze tekst werd heel indirect het milieubewustzijn van mensen geprikkeld. Dit werd ook zichtbaar in het gedrag: nu werd door 22 procent van de bezoekers de flyer op straat gegooid. Iets concreter en meer gerelateerd aan milieubewustzijn was de flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van het behoud van energie. Doe onnodige lichten uit'. Nu gooide nog maar 17,5 procent van de bezoekers hun flyer op de grond. De flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van het behoud van natuurlijke bronnen. Recycle alstublieft' werd nog minder op straat

gegooid; door 15 procent van de bezoekers om precies te zijn. Maar de flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van het schoonhouden. Gooi alstublieft niets op straat' werd het minst weggegooid: slechts 10 procent deed dat.

2. VOORBEELDGEDRAG

De communicatie van integriteit gebeurt niet alleen op schrift. Mensen lezen de voor hen van toepassing zijnde normen zelfs primair af aan het gedrag van hun rolmodellen. Binnen organisaties zijn dit naast de eigen leidinggevende, het hogere management en het bestuur. Voorbeeldgedrag is daarmee een tweede factor die van invloed is op het gedrag in organisaties. Goed voorbeeld doet goed volgen. Maar ook: slecht voorbeeld doet slecht volgen.

De vraag is dus of in organisaties het goede voorbeeld wordt gegeven. Dit schuilt niet alleen in het gedrag dat medewerkers van de leiding observeren, maar ook in wat de leiding van mensen vraagt. Mensen zijn namelijk bereid ver te gaan in het uitvoeren van oneigenlijke verzoeken door hun leidinggevende. Charles Hofling en zijn collega's tonen aan hoe snel mensen zich laten leiden door iemand met gezag en autoriteit.

Voorbeeldgedrag: Het experiment met de veeleisende arts

Hofling en zijn collega's legden in hun onderzoek een hypothetisch dilemma voor aan verpleegkundigen. Het dilemma luidde als volgt. 'Stel, je werkt als verpleegkundige in een ziekenhuis. Op een dag ontvang je een telefoontje van een arts die je niet kent. Hij vraagt je om onmiddellijk een medicijn aan een patiënt toe te dienen, zodat het is uitgewerkt op het moment dat hij in het ziekenhuis arriveert. Hij zal dan het verzoek tot het toedienen van het – jou onbekende – medicijn ondertekenen. De arts vertelt je dat de patiënt 20 milligram van het medicijn moet krijgen. Je loopt naar

de medicijnkast en pakt het medicijn. Op het etiket lees je dat een dosis van 5 milligram gebruikelijk is en 10 milligram het absolute maximum. Je komt terug aan de telefoon, wat zeg je tegen de arts?'

Van de respondenten gaf 83 procent aan het verzoek van de arts niet op te volgen. Dit was het eerste gedeelte van het onderzoek. Tijdens het tweede gedeelte gingen de onderzoekers daadwerkelijk naar ziekenhuizen bellen en volgden het bovenstaande script. Nu weigerde slechts 5 procent van de verpleegkundigen de dubbele overdosis toe te dienen. De rest volgde het verzoek op, al dan niet na wat aarzelingen. Gelukkig was het medicijn een placebo, zodat er, zonder dat de verpleegkundigen dit wisten, geen gevaar was voor de patiënt.

3. UITVOERBAARHEID

Naast voorbeeldgedrag laat veel sociaalpsychologisch onderzoek een derde organisatiefactor zien die het gedrag van mensen beïnvloedt. Dit is de factor 'uitvoerbaarheid'. Het gaat er binnen organisaties namelijk niet alleen om dat mensen weten wat ze *moeten* doen, maar ook dat ze het *kunnen* doen. Bij uitvoerbaarheid gaat het om de ruimte en de mogelijkheden die mensen krijgen om hun doelen, taken en verantwoordelijkheden op een integere wijze te realiseren.

Prestatiedruk is de tegenhanger van uitvoerbaarheid. Een hoge druk leidt er toe dat taken en normen niet of minder gemakkelijk uitvoerbaar zijn. Het onderzoek van John Darley en Daniel Batson (zie volgende pagina) laat zien dat tijdsdruk tot een tunnelvisie leidt en mensen minder integer omgaan met anderen. Van belang voor de integriteit van een organisatie zijn dus de mogelijkheden die medewerkers krijgen om integer te handelen.

Uitvoerbaarheid: Het experiment met de barmhartige Samaritaan

Darley en Batson wilden nagaan wat tijdsdruk doet met mensen. Zij kozen een groep theologiestudenten als deelnemers. De studenten kregen de opdracht een korte preek te geven over de barmhartige Samaritaan uit de Bijbel. In dit verhaal wordt een Joodse man die op weg is van Jeruzalem naar Jericho door rovers overvallen en achtergelaten. Verschillende rolmodellen uit die tijd, die zich voorstonden op hun vroomheid, zoals een priester en een leviet, zien de man wel liggen maar passeren hem een voor een zonder hem te helpen. Dan komt er een Samaritaan langs. Alhoewel Joden vijandig stonden tegenover Samaritanen, verzorgt de Samaritaan de Joodse man en brengt hem naar een herberg, waar hij voor zijn verblijf betaalt. Het thema van de preek was dan ook 'behulpzaamheid'. Nadat de studenten klaar waren met hun voorbereidingen werd verteld dat de preek zou worden gefilmd in een ander gebouw op het terrein van de universiteit. De docent theologie vertelde hoe ze moesten lopen om er te komen. Op de route naar het andere gebouw kwamen zij langs een man die hulp nodig had. Deze man, die in het complot zat van de onderzoekers, was bij de deuropening in elkaar gezakt. Zijn hoofd was neergebogen en zijn ogen gesloten. Op het moment dat de student voorbij liep gaf deze man een goed geoeffende kreun en hoestte twee keer. Zouden de theologiestudenten de man helpen?

Wanneer de theologiestudenten alle tijd kregen om naar het andere gebouw te lopen, hielpen zij de man bijna allemaal. Maar wanneer de onderzoekers ervoor zorgden dat de studenten te laat vertrokken, daalde dit percentage tot 63 procent. Ruim een derde van de studenten hielp de man niet. Maar nu komt het. Wanneer de docent de studenten aanspoorde zo snel mogelijk naar het andere gebouw te gaan omdat er geen tijd te verliezen was, kelderde het percentage nog verder. Slechts 10 procent hielp de man nog. Van de theologiestudenten die gingen preken over

hulpvaardigheid liet 90 procent de man links liggen. Sommige studenten stapten zelfs over de man heen.

4. BETROKKENHEID

Integer gedrag binnen een organisatie hangt echter niet alleen af van de mate waarin mensen weten wat gewenst is (helderheid en voorbeeldgedrag) en dat ook kunnen volgen (uitvoerbaarheid), maar ook van de mate waarin zij *gemotiveerd* zijn om te doen wat gewenst is. Hiermee komen we bij een vierde organisatiefactor die het gedrag in organisaties beïnvloedt, namelijk betrokkenheid.

Bij betrokkenheid gaat het om de vraag in hoeverre mensen worden gemotiveerd om zich in te zetten voor de integriteit van de organisatie. Allerlei onderzoek laat zien dat naarmate een organisatie haar medewerkers met meer respect bejegt en meer betreft bij de besluitvorming, dit tot een grotere integriteit van medewerkers leidt. Zo is een goede werksfeer essentieel voor integriteit.

Een andere manier om betrokkenheid te creëren, is door mensen zich met de organisatie te laten identificeren. Het onderzoek van Richard Wiseman en zijn team laat zien dat naarmate mensen zich meer met anderen identificeren, zij die ander ook eerder helpen. Dit kunnen we doortrekken naar organisaties: naarmate organisaties mensen in staat stellen zich meer te identificeren met wat van hen wordt verwacht, zullen medewerkers ook meer doen wat van hen wordt verwacht.

Betrokkenheid: Het experiment met de gevonden portemonnees

Wiseman en zijn team lieten op de straten van het Schotse Edinburgh portemonnees achter om na te gaan of deze door de vindsters werden teruggebracht. De portemonnees bevatten geen geld maar wel andere

kostbaarheden, zoals kortingsbonnen, loten en pas-sen. Wat Wiseman wilde weten, is of portemonnees die gemakkelijk te relateren waren aan een persoon vaker werden teruggebracht. Dit deed hij door in sommige portemonnees een foto te doen.

Voor Wiseman waren de resultaten verrassend: slechts 15 procent van de portemonnees zonder foto werd teruggebracht. Portemonnees met daarin een bewijs van een donatie aan een goed doel werden iets vaker geretourneerd (20 procent), en portemonnees met een foto van een bejaard stel nog iets vaker, te weten 28 procent. De portemonnees met een familiefoto deden het aanzienlijk beter: hiervan werd 48 procent teruggebracht. Maar de echte klapper moest nog komen: een portemonnee met een foto van een jong kind leverde zelfs een terugbrengpercentage van 88 procent op. De foto van een baby roept namelijk zorggevoelens op en appelleert daarmee aan het verantwoordelijkheidsbesef van de vinder.

5. TRANSPARANTIE

Zelfs als er in een organisatie sprake is van helderheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid en betrokkenheid, kan zich nog niet-integer gedrag voordoen. Het is van belang dat dit tijdig wordt waargenomen. Daarmee komen we op een vijfde organisatiefactor: transparantie.

Bij transparantie gaat het om de mate waarin mensen zicht hebben op zowel hun eigen gedrag en de effecten ervan, als op dat van anderen. Blijkens sociaal-psychologisch onderzoek is transparantie van belang omdat dit bijsturing en correctie mogelijk maakt, maar ook omdat dit het bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef van mensen vergroot. Zo laat het onderzoek van Arthur Beaman en zijn collega's zien (zie hiernaast) dat spiegels tot beter gedrag leidt. Een spiegel stimuleert het zelfbewustzijn en wekt daarmee zelfevaluatie op. Jezelf in de ogen kijken is, niet

alleen letterlijk maar ook figuurlijk, een manier om integer gedrag te bevorderen. Daarom is transparantie van belang voor organisaties.

Transparantie: Het experiment met de spiegel voor de schaal met snoepjes

Beaman en zijn collega's deden hun onderzoek tijdens Halloween. Tijdens deze Amerikaanse feestdag gaan kinderen langs de deur in de hoop iets lekkers te krijgen. Veel mensen versieren hun huizen met griezelige objecten als spinnen en heksen. Bij achttien huizen hadden Beaman en zijn collega's de voortuin ingericht. Wanneer bij een van deze huizen kinderen aanbelden, deed de onderzoeksassistente open en vroeg de kinderen naar hun naam. Ze wees vervolgens naar de grote schaal met snoepjes en vertelde dat ieder kind er eentje mocht nemen. Daarna zei ze dat ze snel weer aan de slag moest en deed ze de deur dicht. De kinderen waren nu alleen en konden ongezien meerdere snoepjes nemen. Tenminste, dat dachten ze. Want de kinderen werden door de onderzoekers in de gaten gehouden.

Wat bleek? Een derde van de kinderen nam meer dan één snoepje. Tot zover nog geen baanbrekend onderzoek. Beaman en collega's waren erin geïnteresseerd of zij dit aantal stelende kinderen konden terugbrengen. Daarom plaatsten zij bij een aantal huizen bij de schaal met snoepjes een spiegel. Bij het pakken van een snoepje kon het niet anders of de kinderen zouden zichzelf in de spiegel aankijken. Zou dit het aantal stelende kinderen doen terugbrengen? Dat bleek inderdaad het geval te zijn. Nu nam nog maar 9 procent meer dan één snoepje.

6. BESPREEKBAARHEID

Sociaalpsychologisch onderzoek laat nog een zesde organisatiefactor zien die het gedrag in organisaties beïnvloedt; bespreekbaarheid. Hierbij gaat het om de

ruimte die mensen binnen hun organisatie hebben om standpunten, gevoelens, dilemma's en overtredingen aan de orde te stellen.

Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat mensen eerder beleid naleven als er ruimte is om dilemma's te delen. Ook toont onderzoek aan dat wanneer er in een organisatie ruimte is voor het uitspreken van grieven, dit voorkomt dat gedachten worden onderdrukt en mensen daardoor onoorbare dingen gaan doen.

Een opzienbarend onderzoek is verricht door John Darley en Bibb Latané (zie hieronder). Zij tonen aan dat naarmate een groep groter is, mensen minder snel geneigd zijn iets te zeggen en te doen. Dit is het zogenaamde omstanderseffect. Bij incidenten in organisaties zien we dat ook vaak. Collega's waren op de hoogte maar grepen niet in. Ze stonden erbij en keken ernaar. Voor organisaties is het daarom van belang een open en beschermende werkomgeving te creëren waarin medewerkers hun gevoelens, dilemma's en kritiek aan de orde kunnen stellen.

Bespreekbaarheid: Het experiment met de epileptische deelnemer

In het experiment van Darley en Latané werden de deelnemende studenten naar het laboratorium gelokt onder het voorwendsel van een gesprek over hun persoonlijke moeilijkheden met het studentenleven. Vanwege het intieme karakter van deze gesprekken zat iedere deelnemer in een aparte kamer, konden ze elkaar niet zien en vond het groepsgesprek plaats via een intercom. Wat de deelnemers niet wisten, was dat zij steeds de enige proefpersoon waren. De discussieleider legde het doel van de sessie uit en trok zich vervolgens terug, omdat het immers over gevoelige zaken ging.

In de eerste ronde kreeg iedere deelnemer de gelegenheid zich voor te stellen en zijn probleem te vertellen. In de tweede ronde kon iedereen een voor een reage-

ren op wat de anderen hadden gezegd. Dan wordt een 'deelnemer' (degene die aan het woord is) plotseling onwel. De proefpersoon hoort via de luidspreker dat de deelnemer begint te stotteren en om hulp vraagt. Hij stamelt nog uit dat het om een epileptische aanval gaat en dat hij gaat sterven. Vervolgens klinkt er een verstikkingsgeluid en wordt het doodstil. Wat zou de proefpersoon doen? De proefpersoon was niet in staat in de intercom te praten, omdat alleen degene die aan het woord was de schakelaar kon omzetten. De proefpersoon was dus niet in staat om met het slachtoffer te communiceren, en ook niet met de andere deelnemers. Evenmin wist de proefpersoon wat de andere deelnemers deden.

Wanneer de proefpersoon vooraf was verteld dat aan de sessie slechts een andere persoon deelnam, het slachtoffer dus, dan kwam binnen 2 minuten 85 procent van de proefpersonen in actie. Wanneer de sessie uit drie deelnemers bestond, daalde dit percentage tot 62 procent. En bij vijf deelnemers was dit al gedaald tot 31 procent. Ook nam de reactiesnelheid af: hoe groter de groep, des te langzamer de proefpersonen die überhaupt in actie kwamen, reageerden. Hoewel er in een groep maar een persoon in actie hoeft te komen, bleek dat naarmate de groep groter werd de kans voor het slachtoffer om geholpen te worden, afnam. In groepen van twee of drie deelnemers werd 50 procent van de slachtoffers binnen 45 seconden geholpen, bij groepen van zes deelnemers was dit 0 procent.

7. HANDHAVING

Een zevende organisatiefactor die blijktens sociaalpsychologisch onderzoek het gedrag in en van organisaties beïnvloedt, is handhaving. Bij handhaving gaat het om de mate waarin mensen binnen de organisatie worden gewaardeerd, of zelfs beloond voor integer gedrag, gestraft voor niet-integer gedrag en in

hoeverre er wordt geleerd van fouten, incidenten en ongelukken.

Mensen in een organisatie kijken om zich heen wat wordt beloond en gestraft. Wat wordt beloond is kennelijk positief en dient dus te worden nagevolgd. Wat wordt gestraft is kennelijk negatief en dient dus te worden vermeden. Onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat hoe meer integer gedrag wordt beloond in organisaties, des te eerlijker leidinggevenden en medewerkers gaan handelen. Niet alleen gaat het daarbij om wat financieel wordt beloond, maar vooral wat wordt gewaardeerd. Uit wat wordt gewaardeerd blijken de waarden van de organisatie. Hoe waardering werkt, is onder andere aangetoond in een onderzoek door Robert Kraut (zie hieronder).

Handhaving: Het experiment met de collectant

Kraut bedacht het volgende experiment. Een collectant ging voor de Amerikaanse hartstichting van deur tot deur in verschillende wijken van de stad New Haven. Wanneer een bewoner iets doneerde, overhandigde de collectant hem een folder. In de helft van de gevallen sprak de collectant eveneens de waarderende woorden: 'U bent een vrijgevig persoon. Ik zou willen dat meer mensen die ik ontmoet zo vrijgevig zouden zijn als u.' Bij de helft van de mensen die niets doneerde, zei de collectant het volgende: 'Laat me u toch een van onze folders geven. We geven deze aan iedereen, zelfs aan mensen zoals u die niet vrijgevig zijn en normaal niet aan dergelijke doelen geven.' Dit was het eerste gedeelte van het experiment. Het tweede gedeelte volgde ongeveer een week later. Opnieuw belde een collectant aan, nu om geld op te halen voor multiple sclerose. Per huis werd wederom geregistreerd wat er werd gedoneerd. Was de reactie van de eerdere collectant van invloed op wat de mensen nu gaven?

Dit was inderdaad het geval: van de mensen die de eerste keer geld gaven en alleen de folder hadden

gekregen, gaf 47 procent opnieuw; van degenen die de waarderende woorden hadden gekregen, gaf 62 procent opnieuw. Bovendien steeg het bedrag dat gemiddeld werd gegeven met maar liefst 70 procent! Het omgekeerde bleek ook het geval te zijn: de mensen die de eerste keer niets gaven en een negatieve waardering hadden gekregen, gaven de tweede keer significant minder dan de mensen die de eerste keer niets gaven maar geen negatieve waardering te horen hadden gekregen.

Ten slotte

Voor integriteitsmanagement binnen en van organisaties is niet alleen bestuurlijke, juridische en financiële kennis van belang. Ook sociaalpsychologische kennis is van belang in het kunnen begrijpen van het gedrag van mensen, teneinde het gedrag te kunnen beïnvloeden, volgen en beoordelen.

De in dit hoofdstuk beschreven zeven factoren zijn belangrijke condities voor integer gedrag. Om de integriteit van een organisatie te bepalen, kunnen deze zeven condities (en de dynamiek daartussen) in kaart worden gebracht. Wat daarbij vooral van belang is, is het achterhalen hoe mensen deze factoren zien en interpreteren. Want deze perceptie en interpretatie beïnvloeden immers hun gedrag.

Gelukkig zijn daarvoor verschillende methodieken beschikbaar. Zo kan door middel van een integriteits-enquête onder medewerkers hun perceptie van de zeven beschreven factoren in kaart worden gebracht. Eveneens kan door het voorleggen van casuïstiek aan medewerkers tijdens groepsessies worden nagegaan in hoeverre de zeven factoren in de organisatie leven en hoe zij dit concreet vertalen naar hun eigen gedrag.

Tegelijkertijd is het van belang dat degenen die verantwoordelijk zijn voor integriteitsmanagement zelf ook de sociaalpsychologische dynamiek van organisaties begrijpen en weet hebben met welke acties, maatregelen en interventies dit te sturen is.

Literatuur

- Beaman, A.L., B. Klentz, E. Diener en S. Svanum (1979), 'Self-awareness and transgression in children: Two field studies', *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: pp. 1835-1846.
- Cialdini, R.B., R.R. Reno en C.A. Kallgren (1990), 'A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places', *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (6): pp. 1015-1026.
- Darley, J.M. en C.D. Batson (1973), 'From Jerusalem to Jericho: A study of situational variables in helping behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, 27: pp. 100-108.
- Darley, J.M. en B. Latane (1968), 'Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility', *Journal of Personality and Social Psychology*, 8 (4): pp. 377-83;
- Hofling, C.K., E. Brotzman, S. Dalrymple, N. Graves en C.M. Pierce (1966), 'An experimental study in nurse-physician relationships', *Journal of Nervous and Mental Disease*, 143: pp. 171-180.
- Kaptein, M. (2011). *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen: 52 bespiegelingen over ethiek op het werk* Amsterdam: Business Contact.
- Kraut, R.E. (1973), 'Effects of social labeling on giving to charity', *Journal of Experimental Social Psychology*, 9: pp. 551-562.
- Wiseman, R. (2010), *59 Seconden: denk een beetje, verander veel* Utrecht: Bruna.

Muel Kaptein is hoogleraar Bedrijfsethiek en integriteitsmanagement aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Daarnaast is hij partner bij KPMG Integrity. Contact: MKaptein@rsm.nl