



INTEGRITEIT EN KWALITEIT VAN ORGANISATIES: WAAROM GAAN MENSEN IN DE FOUT, EN HOE VOORKOMEN WE HET?

Rob van Eijbergen

ORGANISATIE

De belangstelling voor de integriteit van organisaties en het handelen van hun medewerkers, in zowel de publieke als private sector en de financiële sector voorop, is sterk gegroeid door de uitwassen die tijdens en na de financiële crisis naar buiten zijn gekomen. Door welke factoren worden medewerkers ertoe gebracht om de grens van het toelaatbare te overschrijden, en hoe kan de leiding integriteitsschendingen helpen voorkomen?

Bij integriteitsschendingen is men veelal geneigd om op zoek te gaan naar de 'schuldige' medewerker(s). Natuurlijk heeft de individuele medewerker een eigen verantwoordelijkheid voor de keuzen die hij of zij maakt, goed en fout. Veel interessanter is echter de vraag: hoe komt het dat mensen in de context van een organisatie dergelijk laakbaar gedrag vertonen? Waar liggen met andere woorden, op organisatieniveau, de oorzaken voor dat gedrag? Welke contextuele factoren verklaren, om maar eens een lukraak voorbeeld te nemen, waarom de leden van de centrale ondernemingsraad van de nationale politie excessief onkosten declareerden? En bovendien: wat zou de leiding van een organisatie kunnen doen om integriteitsschendingen te voorkomen?

In dit artikel geef ik eerst een definitie van het begrip 'integriteit' in de context van een organisatie. Vervolgens besteed ik aandacht aan de vraag welke doorslaggevende contextuele factoren de integriteit van een organisatie kunnen versterken – of juist verzwak-

ken? Ik kijk daarbij in het bijzonder naar de groepsdynamiek, ofwel de 'Boardroom dynamics', zoals het wel wordt genoemd in de managementliteratuur. Ten slotte beschrijf ik welke handelingsperspectieven de leiding van een organisatie heeft om de integriteit van organisaties te bevorderen.

DEFINITIE VAN 'INTEGRITEIT' IN ORGANISATORISCHE CONTEXT

'Integriteit' is een tijdgebonden begrip. Toen ik in de jaren tachtig van de vorige eeuw psychologie studeerde aan de Rijksuniversiteit Leiden, was het bijvoorbeeld eerder regel dan uitzondering dat docenten en studenten relaties met elkaar kregen. Nu kan dat reden voor ontslag zijn.

Integriteit is ook een cultuurgebonden begrip: verschillende culturen hebben verschillende moraliteiten. In sommige landen is het bijvoorbeeld heel

gebruikelijk om bij zakelijke transacties een vergoeding te betalen aan degene die de transactie afneemt, zonder dat dit wordt beschouwd als een integriteitsschending. Dat maakt het hanteren van het begrip integriteit in de steeds meer globaliserende wereld er niet gemakkelijker op. In mijn werk voor het ministerie van Buitenlandse Zaken, in samenwerking met de VN, heb ik echter ervaren dat de omgangsvormen weliswaar per cultuur verschillen, maar dat de contextuele mechanismen – bijvoorbeeld groepsdruk – die de kans op integriteitsschendingen versterken, overal hetzelfde zijn.

Mijn definitie van integriteit is mede gebaseerd op de Bankiers-eed¹ en het werk van Leo Huberts (Huberts & Hoekstra, 2016). Simpel gezegd gaat het om handelen dat deugt (of niet deugt) vanuit de geldende moraal. Het gaat er daarbij om dat een werknemer een zorgvuldige afweging maakt tussen de belangen van alle partijen die bij de organisatie zijn betrokken, te weten die van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers en de samenleving waarin de onderneming opereert.

Bij schendingen van integriteit moeten we denken aan corruptie (omkoping of bevoordeling van vrienden, familie, partijgenoten); fraude en diefstal; dubieuze giften en beloften; onverenigbare nevenfuncties, activiteiten en/of contacten; misbruik van bevoegdheden; misbruik en manipulatie van (de toegang tot) informatie; discriminatie; (seksuele) intimidatie en onfatsoenlijke omgangsvormen; uitsluiting, pesten; verspilling en wanprestatie; wangedrag in de vrije tijd.

WAT ZIJN DE CONTEXTUELE FACTOREN BIJ INTEGRITEITSSCHENDINGEN?

Vele van de organisaties waar ik onderzoek heb gedaan naar de contextuele factoren van voorgevallen integriteitsschendingen passen in het model van de ‘Toxic Triangle’ (de giftige driehoek), een begrip dat Padilla e.a. (2007) hanteerden. Van een ‘Toxic Triangle’ is sprake wanneer de volgende drie factoren zich tegelijkertijd voordoen:

- Psychopathologie van de leiders. Onderzoek laat zien dat een aanzienlijk deel van de eindverantwoordelijke bestuurders significant hoger scoort op de schaal van psychopathie vergeleken met de rest van de medewerkers.
- Volgzame en afhankelijke medewerkers.
- Een organisatiecultuur die wordt gekenmerkt door een gebrek aan morele oordeelsvorming over en reflectie op het eigen handelen.

MENSEN DIE MORELE WAARDEN UITDRAGEN, WORDEN VAAK NEGATIEF BEOORDEELD DOOR HUN DIRECTE COLLEGA'S

Een treffend voorbeeld in dit verband is het werkbedrijf ‘de Herstelling’ van de gemeente Amsterdam. Daar mondden goedbedoelde pogingen om mensen aan werk te helpen er uiteindelijk toe, onder andere, dat bijstandsgerechtigden te werk werden gesteld bij ambtenaren thuis om kleine verbouwingen uit te voeren terwijl de

verbouwingsmaterialen werden gedeclareerd bij de gemeente (Van Eijbergen & Huberts, 2015). Jarenlang werd dit project beschouwd als een zeer succesvol programma, dat nationaal en zelfs internationaal als voorbeeld kon dienen. De organisatie werd geleid door een bevlogen, charismatische directeur. Het personeel bestond veelal uit werknemers die na een periode van arbeidsongeschiktheid en/of werkloosheid op een kortstondig contract aan de slag konden bij deze organisatie – en dus zeer afhankelijk waren van hun nieuwe werkgever voor het continueren van hun contract. Er was intern dan ook geen ruimte voor het geven van professionele feedback aan elkaar.

Samen met de ‘Toxic Triangle’ is volgens mij ook de groepsdynamica een belangrijke contextuele factor die de kans op integriteitsschendingen kan vergroten. Met andere woorden: wat is de kwaliteit van de besluitvorming in teams, en in het bijzonder eindverantwoordelijke teams? Velen van de door mij geïnterviewde werknemers die betrokken waren bij integriteitsschendingen in organisaties bleken te zijn meegesleurd in een groepsdynamisch proces: gaandeweg hadden ze hun eigen normen bijgesteld om bij de groep te kunnen blijven horen.

‘BOARDROOM DYNAMICS’

In de sociale psychologie, een weinig toegankelijk vakgebied voor de gemiddelde leidinggevende, is veel onderzoek gedaan naar een fenomeen dat in de populaire managementliteratuur ‘Boardroom dynamics’ wordt genoemd.

We leren bijvoorbeeld dat groepen ongelooflijk belangrijk zijn voor mensen. Je ontleent voor een groot deel je identiteit aan de groep(en) waar je bij hoort: de buurt waarin je woont, de voetbalvereniging, de studentenvereniging, maar vooral de afdeling waar je werkt. De groep waartoe je behoort biedt veiligheid, de mogelijkheid om emoties te reguleren, en bepaalt dus voor een groot deel je identiteit.

In een klassiek geworden sociaalpsychologische studie is het fenomeen van ‘groupthink’ (‘groepsdenken’), onderzocht. Groepsdenken is een psychosociaal fenomeen waarbij een groep van op zichzelf zeer bekwame personen zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert. Dit fenomeen doet zich voor wanneer de groepsleden bij een besluitvormingsproces primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid in plaats van een kritische overweging van de feiten. Symptomen zijn:

- De groep overschat haar eigen kunnen en voelt zich onaantastbaar
- De groep heeft een onvoorwaardelijk geloof in de eigen moraal en hanteert een vijandbeeld van de buitenwereld
- De groep heeft de neiging de eigen beslissingen – hoe extreem ook – te rationaliseren.

Een klassiek voorbeeld hiervan is de crisis rond de Varkensbaai in Cuba begin jaren zestig van de vorige eeuw. De toenmalige Amerikaanse president, John Kennedy, en zijn adviseurs besloten Cuba binnen te vallen met 1500 in de VS opgeleide Cubaanse bannelingen terwijl Cuba beschikte over een overmacht aan goed opgeleide militairen.

In de sociale psychologie is ook veel onderzoek gedaan naar de totstandkoming van besluiten in een groep. Veel van dat onderzoek laat zien hoe relevante informatie verkeerd kan worden geïnterpreteerd of

zelfs wordt genegeerd in besluitvormingsprocessen, met alle gevolgen van dien voor de kwaliteit van de besluitvorming. Stel dat ik mijn publiek aan het eind van een door mij verzorgde lezing vraag wat men vond van mijn bijdrage, en niemand in de zaal reageert op mijn vraag. Dan is de kans groot dat u denkt dat rest van de zaal mijn bijdrage zeer interessant vindt, ook al vond u het zelf maar een saai verhaal. Dit verschijnsel wordt wel ‘pluristic ignorance’ genoemd. Individuele groepsleden gaan ervan uit dat de overige groepsleden ergens vóór zijn zolang die geen tegengeluid laten horen, ondanks het feit dat zij zelf tegen zijn. Andere ‘biases’ zijn:

‘Shared information bias’, waarbij een groep de neiging heeft meer aandacht te besteden aan informatie die al beschikbaar en bekend is, dan aan informatie die nieuw wordt ingebracht in een groepsdiscussie, hoe relevant deze informatie ook is.

Een vergelijkbaar fenomeen is dat van de ‘confirmation bias’. Dit is de neiging van een groep om meer aandacht te besteden aan informatie die de bestaande hypothesen en opvattingen ondersteunt, dan aan informatie die mogelijke alternatieven ondersteunt.

‘Availability bias’ is de neiging van een groep meer aandacht te besteden aan beschikbare en toegankelijke informatie dan aan minder toegankelijke informatie, omdat de beschikbare informatie als meer relevant wordt ervaren. Vooral persoonlijke ervaringen, hoe lang geleden ook, worden als zeer relevant gezien om een mening te onderbouwen.

‘Anchoring bias’ is de neiging van individuen en groepen om zich bij ingrijpende beslissingen te richten op een deel van de beschikbare informatie als een soort anker. Bij de aanschaf van een tweedehandsauto kijkt men dan bijvoorbeeld alleen naar de kilometerstand en de leeftijd van de auto, en negeert andere factoren.

Samengevat hebben groepen de neiging als gevolg van hun groepsdynamiek belangrijke informatie te negeren of zelfs te ontkennen en hebben individuele groepsleden de neiging zich aan te passen aan de groep. Een en ander verklaart waarom groepen soms uiterst riskante en voor een buitenstaander onbegrijpelijke beslissingen nemen, die in voorkomende gevallen zelfs in strijd zijn met de gedragscode van een

organisatie of zelfs met de wetgeving en ook indruisen tegen individuele morele waarden van de groepsleden.

Het concept van de 'Risky Shift' bevestigt dit en laat zien dat groepen over het algemeen riskantere beslissingen nemen dan individuen, zelfs wanneer de individuele leden van een groep voorafgaand aan een groepsbeslissing om hun persoonlijk mening wordt gevraagd. Voorbeelden van dergelijke beslissingen zijn grote riskante investeringen en strategische beslissingen die gevolgen kunnen hebben voor de continuïteit van een organisatie.

Een verklaring voor dit fenomeen – naast de eerder genoemde 'shared information bias' – is dat groepsleden een gezamenlijke verantwoordelijkheid ervaren en als gevolg daarvan een deel van de verantwoordelijkheid kunnen afschuiven. Een andere verklaring is dat individuen die bereid zijn om risico's te nemen vaak een hogere status hebben in een groep.

Wat we ook uit sociaalpsychologisch onderzoek kunnen leren, is dat groepsprocessen volledig kunnen ontsporen. De beroemde experimenten van Milgram (1974), waarbij proefpersonen onder druk van iemand in een witte jas 'dodelijke' schokken uitdeelden aan leerlingen gespeeld door acteurs, en het gevangenisexperiment van Zimbardo (2017) laten zien hoe het te verklaren is dat groepen in staat zijn tot extreem gedrag, zoals in oorlogsgebieden, maar ook wat dichter bij huis: extreme fraudegevallen zoals bij Lehman Brothers aan het begin van de financiële crisis.

Deze onderzoeken gaan over groepsdruk en het effect van autoriteit op menselijk gedrag. Mensen blijken in een bepaalde context tot extreem gedrag in staat te zijn. Ter geruststelling: het is over het algemeen niet gebruikelijk in organisaties om willens en wetens elektrische schokken toe te dienen, maar wat we hiervan kunnen leren is dat mensen in zijn algemeenheid gevoelig zijn voor autoriteit en groepsdruk, wat maakt dat het gedrag van de top van een organi-

satie van belangrijke invloed is op het gedrag van de medewerkers.

WAT KAN DE LEIDING VAN EEN ORGANISATIE DOEN OM INTEGRITEITSSCHENDINGEN TE VOORKOMEN?

In reactie op de toenemende belangstelling voor integriteit heeft zich een hele integriteits-'industrie' ontwikkeld die haar diensten aanbiedt aan organisaties die integriteitsschendingen willen voorkomen. Diensten als trainingen in morele oordeelsvorming, het schrijven van integriteitscodes, het adviseren over de inrichting van de control van de organisatie enzovoort.

Uit onderzoek, maar ook in de praktijk, blijkt dat het opzetten van systemen en het ontwikkelen van procedures alleen niet voldoende zijn om ethisch handelen te bevorderen en integriteitsschendingen te voorkomen. Integendeel. Het blijkt namelijk dat, als mensen te veel regels opgelegd krijgen, ze de neiging hebben zich niet aan deze regels te houden (Kaptein & Vink, 2014).

Een term die steeds meer opgeld doet is die van de 'soft control': controlemaatregelen en interventies die erop zijn gericht risicovol gedrag vroegtijdig te signaleren en te bouwen aan een cultuur gericht op het bevorderen van ethisch handelen. Muel Kaptein (2016) werkte het 'Soft Controls'-model als volgt uit (zie ook figuur 1):

- *Helderheid* – Hoe helderder medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht, des te groter is de kans dat ze ook voldoen aan die verwachtingen.
- *Bespreikbaarheid* – In een organisatorische context die meer ruimte biedt om morele dilemma's voor te leggen, zullen medewerkers eerder leren van anderen.
- *Voorbeeldgedrag* – Hoe beter het voorbeeldgedrag van de top van een organisatie, des te beter is ook het gedrag van medewerkers, en omgekeerd; slecht voorbeeld doet slecht volgen.

INTEGRITEITS-PROBLEMEN WORDEN TE VAAK OPGEPAKT ALS EEN EENDIMENSIONAAL PROBLEEM, WAARBIJ DE SCHULDIGE MOET WORDEN GEZOCHT EN NIEUWE REGELS WORDEN OPGESTELD

- *Betrokkenheid* – Wanneer leidinggevend en zich meer betrokken tonen bij medewerkers, verbetert het gedrag.
- *Uitvoerbaarheid* – Hoe meer mensen kunnen beschikken over de juiste kennis en kunde, des te beter kunnen ze doen wat van hen wordt verwacht.
- *Transparantie* – Hoe beter mensen het gedrag van anderen en van zichzelf kunnen waarnemen, des te beter zullen ze in staat zijn het eigen gedrag aan te passen aan de verwachting van anderen.
- *Aanspreekbaarheid* – Naarmate mensen zich veiliger voelen om calamiteiten en morele kwesties te melden en anderen daarop aan te spreken, zullen ze dat ook daadwerkelijk vaker doen.
- En ten slotte *Handhaving* – door middel van belonen van gewenst en straffen van ongewenst gedrag.

Het gaat dus om een combinatie van harde factoren, zoals het formuleren van kaders en het handhaven daarvan, en zachtere factoren, zoals gedrag en cultuur. Ook in de financiële sector is de gedragswetenschap

HET IS BELANGRIJK HOE MORELE KWESTIES AAN DE ORDE WORDEN GESTELD

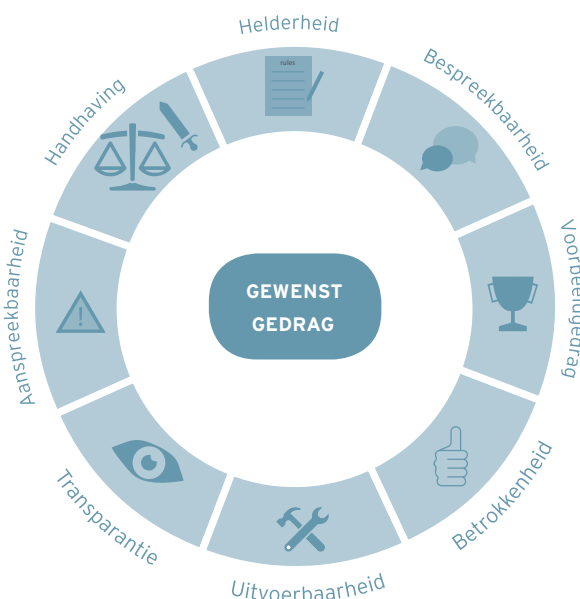
niet meer weg te denken, in die zin, dat er ook in deze sector steeds meer aandacht komt voor de organisatiecultuur als belangrijke contextuele variabele om de integriteit van een organisatie en haar medewerkers te versterken. Onder andere met behulp van de techniek van oorzaak-gevolganalyses worden uitgebreide studies aan de hand van stroomdiagrammen gemaakt

om bloot te leggen wat de diepere oorzaken zijn van integriteitsschendingen. Het is echter nog maar de vraag of een dergelijk technocratische benadering van menselijk gedrag daadwerkelijk helpt om dat gedrag te veranderen.

Veel aandacht is er ook voor het concept van moreel leiderschap, waarbij de leidinggevende van een organisatie voorbeeldgedrag moet laten zien, zodat de rest van de organisatie, geïnspireerd door dit voorbeeldgedrag, vergelijkbaar gedrag zal vertonen. In de praktijk blijkt dat echter niet zo simpel. Uit het vakgebied van de sociale psychologie leren we ook dat mensen die morele waarden uitdragen vaak negatief worden beoordeeld door de directe collega's (Vonk, 2019) omdat deze laatsten dan worden geconfronteerd met hun eigen gebrek aan morele waarden.

Deelnemers die in het Milgram-experiment gehoorzaam hadden meegewerkt en achteraf hoorden over de weigeraars, zeiden soms enigszins verontwaardigd: 'Als iedereen zo moeilijk doet, kan de onderzoeker z'n werk niet doen.' Een ander voorbeeld: wanneer een medewerker hardop zegt dat het niet acceptabel is dat er in de afdeling grappen worden gemaakt ten koste van een van de collega's, zal een deel van die afdeling die kritiek overdreven vinden. 'Het valt toch wel mee?! Zo'n erge grap was het nou ook weer niet!,' zullen zij zeggen. Doordat zij het pestgedrag zelf niet aan de orde hebben gesteld, voelen mensen zich geconfronteerd met hun eigen morele falen. Mensen hebben over het algemeen een bovengemiddeld moreel zelfbeeld. De confrontatie met een goedgevoeler leidt tot een confrontatie met dat zelfbeeld, waardoor de criticus wordt ervaren als een betweter. Ik zie dat ook als breder maatschappelijk fenomeen, waarbij bijvoorbeeld mensen die zich zorgen maken over kli-

FIGUUR 1. HET MODEL VAN SOFT CONTROLS
VAN MUEL KAPTEIN (2016)



maatverandering worden uitgemaakt voor ‘klimaat-sektariërs’.

Het is, kortom, belangrijk hoe morele kwesties aan de orde worden gesteld. Het is niet voldoende om morele waarden alleen maar voor te schrijven; sterker nog, dat heeft zelfs een tegenovergesteld effect. Gedrag (doen) veranderen om de integriteit van een organisatie te versterken is een complex vraagstuk; daar bestaat geen standaardaanpak voor.

Een leiderschapstijl die past bij deze opgave – gedragsverandering ter versterking van de integriteit – is wat Van Loon (2017) ‘dialogisch leiderschap’ noemt. Bij dit perspectief op leiderschap staat niet het leiderschap van het individu centraal, maar komt het leiderschap tot stand in relatie en interactie met partijen. Het leiderschap is niet alleen van de leiders, maar ook van de volgers. Dialoog speelt daarbij een belangrijke rol.

Met een dialoog wordt een gesprek bedoeld waarin partijen een onderzoekende houding aannemen om zo met elkaar nieuwe gemeenschappelijke betekenissen te genereren en vandaaruit te komen tot een gemeenschappelijke werkelijkheidsconstructie en tot collectief handelen. Een dialoog onderscheidt zich hiermee dan ook van andere gespreksvormen, zoals een debat of discussie. Van een debat of discussie is sprake wanneer mensen hun eigen standpunten verdedigen, vasthouden aan de eigen opinies, ideeën en betekenissen.

Om tot een dialoog te komen is het van belang dat leiders in staat zijn om op verschillende niveaus naar anderen, maar ook naar zichzelf te luisteren, hun oordeel of mening weten uit te stellen, respectvol omgaan met anderen en de moed hebben om zich uit te spreken.

In de praktijk worden integriteitsproblemen te vaak opgepakt als een eendimensionaal probleem, waarbij de schuldige moet worden gezocht en nieuwe regels worden opgesteld om toekomstige integriteitsproblemen te voorkomen. In plaats daarvan zou je met elkaar in gesprek moeten gaan over moraliteit en ethiek, en dilemma’s bespreken. Het heeft weinig zin uitgebreid integriteitscodes op te stellen en steeds grotere compliance-afdelingen en -systemen te bouwen zonder dat dit gesprek plaatsvindt. Een manier

van organiseren die die de verantwoordelijkheid van medewerkers bevordert is het organisatieconcept van ‘zelfsturing’. Niet voor niets staat dit concept, dat al in de jaren vijftig werd ontwikkeld, inmiddels weer volop in de belangstelling. Zelfsturing houdt in dat groepen medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor een afgeronde hoeveelheid werkzaamheden. Deze zelfsturende teams worden afgerekend op hun resultaat en minder op hoe ze hun werk uitvoeren. Onderzoek laat zien dat naarmate mensen meer zelf hun werk mogen organiseren, zij zich meer verantwoordelijk voelen voor hun werk en ook beter in staat zijn een waardenafweging te maken. Van belang is wel dat deze teams voldoende vrije uitwisseling hebben met hun omgeving.

CONCLUSIE

Welke handelingsperspectieven heeft de leiding van een organisatie nu om de integriteit van de organisatie te vergroten? Het gaat om een combinatie van harde en zachte factoren. Belangrijk is dat het thema integriteit op alle niveaus van een organisatie op de agenda staat.

1. Integriteit mag geen losstaand concept zijn. Het moet een onderdeel zijn van het reguliere werk. Organiseer het werk zodanig dat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers wordt bevordert.
2. Tegelijkertijd moet duidelijk zijn aan welke regels en normen medewerkers zich dienen te houden. Dit moet zijn neergelegd in een gedragscode. Van belang is dat deze code levend wordt gehouden door deze permanent op de agenda te hebben als onderdeel van het primaire proces.
3. Ook moet er een adequaat systeem zijn om te kunnen melden wat er fout gaat; denk aan een vertrouwenspersoon en een meldpunt voor misstanden.
4. Bovenal is voorbeeldgedrag op alle niveaus cruciaal. Voorbeeldgedrag bevordert een feedback-cultuur, onder andere door: openheid, transparantie en toetsing van het eigen idee aan dat van anderen; door te stimuleren dat medewerkers zich houden aan geldende regels en afspraken; en door dilemma’s onderling bespreekbaar te maken en zelf aanspreekbaar zijn.

5. Voer ook de dialoog en reflectie over de onderlinge groepsdynamiek, teneinde de kwaliteit van zowel de samenwerking als de besluitvorming te verbeteren.

Noten

1. Bankierseed: <https://www.tuchtrechtbanken.nl/de-bankierseed>

Literatuur

- Huberts, L. & A. Hoekstra (2016). *Integrity management in the public sector: The Dutch Approach*. Den Haag: Bios.
- Kaptein, M. & H.J. Vink (2014). The soft side of hard controls: a control coding theory. (SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2378437>, of <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2378437>)
- Kaptein, M. (2016). *Basis voor soft control*. KPMG. (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>)
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. New York: Harper Perennial.
- Padilla, A., J. Hogan & R.B. Kaiser (2007). The toxic triangle: Destructive leadership, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), pp. 176-194.
- Van Eijbergen, R. & L. Huberts (2015). *Onderzoeksrapport naar het reilen en zeilen van de Herstelling naar aanleiding van de integriteitsschendingen binnen het Amsterdamse Bos*. Amsterdam.
- Van Loon, R. (2017). *Creating organizational value through Dialogical Leadership. Boiling rice in still water*. Tilburg: Springer International Publishing.
- Vonk, R. (2019). *Goeddoeners. Waarom vinden we do-gooders irritant?* Amsterdam: *de Volkskrant*, 11 januari.
- Zimbardo, P.G. (2017). *The Lucifer effect*. Wiley Online Library.

Over de auteur

Prof. dr. R. van Eijbergen is als hoogleraar Integriteit en Kwaliteit van Organisaties voor 2,5 dag verbonden aan het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij internationaal werkend organisatieadviseur, mediator en executive (team-)coach. Dit artikel is een bewerking van de oratie die hij op 12 april 2019 uitsprak bij de aanvaarding van zijn leerstoel Integriteit en Kwaliteit van Organisaties.

