

Noten

Introductie: DSB en tjellen

Het citaat van Jeffrey Skilling is ontleend aan het artikel van Alexandre di Miceli da Silveira dat staat gepubliceerd op de website van het Social Science Research Network onder de titel ‘Corporate scandals of the earlier 21st century: Have we learned the lessons?’

Het model met organisatiefactoren dat onethisch gedrag verklaart heb ik voor het eerst in 1998 beschreven in mijn proefschrift *Ethics Management: Auditing and developing the ethical content of organizations* (Dordrecht: Springer). De meest recente empirische toets daarvan is in 2011 verschenen in het tijdschrift *Human Relations* onder de titel ‘Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture’. In dit model valt trouwens voorbeeldgedrag uiteen in voorbeeldgedrag van de top en voorbeeldgedrag van de direct leidinggevende. Omwille van de overzichtelijkheid wordt dit onderscheid qua factoren in het boek niet gemaakt. Eveneens wordt in het model een onderscheid gemaakt tussen de factoren bespreekbaarheid (bespreken van dilemma’s) en aanspreekbaarheid (bespreken van vermeend laakbaar gedrag). Omdat er voor aanspreekbaarheid relatief weinig aansprekende experimenten zijn gevonden, wordt deze factor tezamen met de factor bespreekbaarheid besproken.

De in dit hoofdstuk geciteerde uitspraken inzake Lehman zijn afkomstig van de VPRO-documentaire *Het Bankroet van Lehman Brothers* die op 12 oktober 2009 werd uitgezonden. Lawrence McDonald, een voormalige handelaar bij Lehman, heeft tezamen met Patrick Robinson een indrukwekkend boek geschreven over de val van Lehman, getiteld: *De ondergang van gezond verstand: de val van Lehman Brothers – Het begin van de Kredietcrisis* (Amsterdam: Luitingh).

1. Van nature goed of kwaad? Empathie en sympathie

Zie voor het onderzoek naar de morele evaluatie van baby's: J.K. Hamlin, K. Wynn en P. Bloom (2007), 'Social evaluation by pre-verbal infants', *Nature*, 450: pp. 557-560. Wanneer trouwens de onderzoekers de ogen van het figuurtje verwijderden, verdween de voorkeur van de baby's geheel omdat zij het nu niet meer zagen als sociale interactie.

De uitspraak van Barack Obama dat hebzucht tot de financieel-economische crisis heeft geleid, deed hij op 9 januari 2009. Zie daarvoor: http://www.upi.com/Top_News/2009/01/08/Obama-Greed-led-to-economic-crisis/UPI-39941231434123/.

De term witteboordencriminaliteit is bedacht door Edwin Sutherland. In zijn boek *White Collar Crime* (New York: Dryden Press) uit 1949 definieert hij dit als 'crime committed by a person of respectability and high social status in the course of his occupation'. Hij stelde dat witteboordencriminelen andere kenmerken en motieven hebben dan typische straatcriminelen.

Een klassiek artikel over het verschil tussen een integriteit- en een compliance-benadering is in 1994 geschreven door Linda Sharp Paine, onder de titel 'Managing for organizational integrity' (*Harvard Business Review*, 72 (2): pp. 106-117).

Zie voor een goede bundel over de geschiedenis van het kwaad in de filosofie: A. Kinneging en R. Wiche (red., 2007), *Van Kwaad tot Erger: Het kwaad in de filosofie* (Utrecht: Spectrum). Zie eveneens voor essays over goed en kwaad het boek van A. Kinneging (2005), *Geografie van Goed en Kwaad* (Utrecht: Spectrum).

2. Wat is mijn prijs? Integriteit als vraag en aanbod

Het onderzoek van Michael Lewis over het liegen van kinderen staat beschreven in: M. Lewis en C. Saarni (1993), *Lying and Deception in Everyday Life* (New York: Guilford Press).

3. Bagels op het werk: eerlijkheid en oneerlijkheid

Het verhaal van de bagelman is beschreven in S.J. Dubner en S.D. Levitt (2004) in 'What the bagel man saw: An accidental glimpse at human nature' (*The New York Times Magazine*, 6 juni). Het is eveneens beschreven in S.D. Levitt en S.J. Dubner (2005), *Freakonomics: Een tegendraadse econoom ontdekt de verborgen kant van bijna alles* (Amsterdam: De Bezige Bij).

Zie voor het onderzoek van Gabor en collega's naar het teruggeven van te veel wisselgeld: T. Gabor, J. Streat, G. Singh en D. Varis (1986), 'Public deviance: An experimental study', *Canadian Journal of Criminology*, 28: pp. 17-29. Zie voor het andere aangehaalde onderzoek naar het terugbetalen van wisselgeld: F.E. Rabinowitz, G. Colmar, D. Elgie, D. Hale, S. Niss, B. Sharp en J. Singlitico (1993), 'Dishonesty, indifference, or carelessness in souvenir shop transactions', *The Journal of Social Psychology*, 133 (1): pp. 73-79.

Zie voor het onderzoek naar passagiers die te veel wisselgeld kregen van hun buschauffeur: E. Yuchtman-Yaar en G. Rahav (1986), 'Resisting small temptations in everyday transactions', *Journal of Social Psychology*, 126 (1): 23-30. Trouwens, dergelijke

onderzoeken zijn een doeltreffende methode om de eerlijkheid van mensen te testen. Richard Wiseman deed onderzoek naar de eerlijkheid van mensen door hun een tegoedbon te sturen voor iets wat ze niet hadden gekocht. Zowel 50 procent van de autohandelaren als priesters kwam langs om de tegoedbon te incasseren. Zie: R. Wiseman (2008), *Quirkology* (Utrecht: Bruna).

De onverschilligheid en slordigheid van werknemers kan organisaties trouwens ook ten goede komen. Onderzoek van Intermediair (25 november 2010) laat zien dat de helft van hoogopgeleide werknemers geringe kosten, zoals voor treinkaartjes, restaurant- en taxibonnen, niet declareert. In 44 procent van de gevallen komt dit omdat de werknemer het vergeet en in 25 procent doordat het bonnetje kwijt is. Hiermee schenken werknemers minstens 60 euro per jaar aan hun werkgever.

Het geciteerde onderzoek binnen het midden- en kleinbedrijf naar diefstal is verricht door Nationale Nederlanden en gepubliceerd op 13 december 2010 onder de titel *Diefstal door Personeel Steeds Groter Probleem Bedrijfsleven*.

Het eigen onderzoek naar door medewerkers geobserveerde overtredingen in hun werkomgeving is verschenen als: M. Kaptein (2010), 'The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population', *Journal of Business Ethics*, 92 (4): pp. 601-618.

4. Egoïsme versus altruïsme: warme-gloedtheorie en de helpende hand

Onderzoek dat aantoont dat mensen van helpen gelukkiger worden is onder andere verricht door: E. Dunn, L. Aknin en M. Norton (2008), 'Spending money on others promotes happiness', *Science*, 319: pp. 1687-1688. Zie ook: S. Lyubomirsky, K.M.

Sheldon en D. Schkade (2005), 'Pursuing happiness: The architecture of sustainable change', *Review of General Psychology*, 9: pp. 111-131.

Het onderzoek naar altruïsme onder jonge kinderen is verricht door: F. Warneken en M. Tomasello (2006), 'Altruistic helping in human infants and young chimpanzees', *Science*, 311: pp. 1301-1303.

Daniel Batson heeft in samenwerking met collega's veel onderzoek verricht naar de omstandigheden waaronder mensen altruïstisch zijn. Een van zijn recentere artikelen is: C.D. Batson, J.H. Eklund, V.L. Chermok, J.L. Hoyt, en B.G. Ortiz (2007), 'An additional antecedent of empathic concern: Valuing the welfare of the person in need', *Journal of Personality and Social Psychology*, 93: pp. 65-74.

De twee citaten van de bankdirecteur zijn beide afkomstig van Piet Moerland, bestuursvoorzitter van de Rabobank, gedaan in *Management Scope* (2 november 2010) in het artikel 'De financiële wereld verkeerde in totale onwetendheid'.

5. Beeldbepalend: het Pygmalion- en het Golem-effect

Het onderzoek naar het Pygmalion-effect binnen de Amerikaanse basisschool staat beschreven in: R. Rosenthal en L.F. Jacobson (1968), *Pygmalion in the Classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development* (New York: Holt). Het onderzoek is vaak herhaald met steeds ongeveer dezelfde resultaten. Zie daarvoor R. Rosenthal (1994), 'Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective', *Current Directions in Psychological Science*, 3: pp. 176-179. Nicole Kierein en Michael Gold evenals Brian McNatt hebben een meta-analyse verricht naar het Pygmalion-effect binnen organisaties en vinden daarvoor een sterk effect. Zie: N.M. Kierein en M.A. Gold (2000),

‘Pygmalion in work organizations: A meta-analysis’, *Journal of Organizational Behaviour*, 21: pp. 913-928; en D.B. McNatt (2000), ‘Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result’, *Journal of Applied Psychology*, 85: pp. 314-322.

Onderzoek naar het Pygmalion-effect is ook verricht in de liefde. Mark Snyder en collega’s lieten mannen in hun onderzoek een vrouw bellen die zij niet kenden. De mannen kregen wel een foto van de vrouw te zien, wat in werkelijkheid een willekeurige foto van een vrouw was. Hoe knapper de vrouw op de foto, des te warmer de mannen gingen praten, met als gevolg dat de vrouw warmer ging terugpraten en daarmee naar de mannen bevestigde dat het een knappe vrouw moest zijn. Zie M. Snyder, E. Decker Tanke en E. Berscheid (1977), ‘Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of social stereotypes’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (9): pp. 655-666.

6. Eigen beeld en eigen gedrag: het Galatea-effect

Zie voor het onderzoek naar de invloed van de vrije wil van mensen op bedrog: K.D. Vohs en J.W. Schooler (2008), ‘The value of believing in free will: Encouraging a belief in determinism increases cheating’, *Psychological Science*, 19 (1): pp. 49-54.

Het Galatea-effect is in 1957 geïntroduceerd door Robert Merton in zijn boek *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press).

Het zachter praten als mensen aan een bibliotheek moeten denken is aangetoond door Henk Aarts en Ap Dijksterhuis. Zie daarvoor hun in 2003 verschenen artikel ‘The silence of the library: Environment, situational norm, and social behavior’,

Journal of Personality and Social, 84 (1): pp. 18-28. Zie eveneens het boek *Het Slimme Onbewuste* van Ap Dijksterhuis uit 2007 (Amsterdam: Bert Bakker).

7. Zelfkennis en hersenschimmen: zichzelf dienende biases en het dodo-effect

Zie voor het beter-dan-gemiddelde-effect: M.D. Alicke, M.L. Klotz, D.L. Breitenbecher, T.J. Yurak en D.S. Vredenburg (1995), 'Personal contact, individuation, and the better-than-average effect', *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (5): pp. 804-825. Het onderzoek naar het aandeel dat stellen denken te hebben in huishoudelijke activiteiten is verricht door Michael Ross en Fiore Sicoly en in 1982 gepubliceerd als 'Egocentric biases in availability and attribution', in D. Kahneman, P. Slovic en A. Tversky (red.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and biases* (Cambridge: Cambridge University Press): pp. 179-189.

Een goed artikel over biases en de ethische risico's daarvan in het werk is van M. Banaji, M. Bazerman en D. Chug (2003), 'How (un)ethical are you?', *Harvard Business Review*, December: pp. 56-64.

Dat 90 procent van de managers in Amerika zich bovengemiddeld vindt functioneren, wordt beschreven in: Philip Zimbardo (2008, Nederlandse vertaling 2010), *Het Lucifer effect: hoe gewone mensen zich laten verleiden tot het kwaad* (Rotterdam: Lemniscaat).

Het verschijnsel van ethische hersenschimmen wordt beschreven in: A.E. Tenbrunsel, K.A. Diekmann, K.A. Wade-Benzoni en M.H. Bazerman (2007), 'The Ethical Mirage: A temporal explanation as to why we aren't as ethical as we think we are working' (Harvard Business School: Paper 08-012).

Het artikel over de waarde van ontpakken is gepubliceerd als: E. Caruso, N. Epley en M. Bazerman (2006), 'The costs and benefits of undoing egocentric responsibility assessments', *Journal of Personality and Social Psychology*, 91 (5): pp. 857-871.

8. Appels, manden en boomgaarden: dispositionele, situationele en systemische oorzaken

Zie voor het onderzoek naar verkeersovertredingen van diplomaten: R. Fisman en E. Miguel (2007), 'Corruption, norms, and legal enforcement: Evidence from diplomatic parking tickets', *Journal of Political Economy*, 115 (6): pp. 1020-1048.

Het geciteerde onderzoek van Abigail Barr en Danila Serra is verschenen als: A. Barr en D. Serra (2006), 'Culture and corruption', *University of Oxford research paper*; en A. Barr en D. Serra (2008), 'Culture and corruption: An experimental analysis', *University of Oxford research paper*.

De uitspraak 'It is sometimes less difficult for a new police officer to become corrupt than to remain honest' is gedaan door Whiteman Knapp in 1973 als voorzitter van de gelijknamige commissie die onderzoek deed naar corruptie binnen de politie. Zie: The Knapp Commission (1973), *Report on Police Corruption* (New York: G. Braziller).

9. Flyers en normen: cognitieve prikkels

Het onderzoek van Cialdini naar het weggooien van flyers is verschenen in: R.B. Cialdini, 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. Cialdini heeft veel onderzoek verricht naar de wijze van beïnvloeding. Zie daarvoor zijn boek uit 1984, in 2009 verschenen als herziene 5e editie: *Invloed: de zes geheimen van het overtuigen* (Den Haag: SDU).

Zie ook zijn recentere bundel over beïnvloeding: N.J. Goldstein, S.J. Martin en R.B. Cialdini (2007, Nederlandse vertaling 2008), *Overtuigingskracht: 50 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden* (Amsterdam: Nieuwezijds).

10. De tien geboden en fraude: affectieve prikkels

Het onderzoek naar de relatie tussen de tien geboden en fraude is beschreven in: N. Mazar, O. Amir en D. Ariely (2008), 'The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance', *Journal of Marketing Research*, XL: pp. 633-644.

Het onderzoek naar de relatie tussen de niet-bestaande gedragscode en frauduleus gedrag is verricht door: N. Mazar en D. Ariely (2006), 'Dishonesty in everyday life and its policy implications', *Journal of Public Policy and Marketing*, 25: pp. 1-21.

Een lezenswaardig boek over het nut van checklisten is van Atul Gawande (2009, Nederlandse vertaling 2010), *Het Checklist Manifest: over de juiste manier van werken* (New York: Metropolitan Books). Daarnaast beschrijft het boek *Nudge: Naar betere beslissingen over gezondheid, geluk en welvaart* van Richard H. Thaler en Cass R. Sunstein uit 2008 (Nederlandse vertaling 2009; Amsterdam: Business Contact,) hoe met portretjes het normbesef van mensen kan worden geprikkeld.

11. Hoe we dingen noemen: eufemismen en spelbrekers

De Amerikaanse National Sleep Foundation publiceert met regelmaat onderzoeken onder de beroepsbevolking naar de relatie tussen werk en slaap. Zie hun site: www.sleepfoundation.org.

Albert Bandura heeft veel gepubliceerd over eufemismen. Zie bijvoorbeeld A. Bandura (1999), 'Moral disengagement in the

perpetration of inhumanities', *Personality and Social Psychology Review*, 3: pp. 193-209.

Zie voor het onderzoek naar het verschil tussen het spelen van het 'Wall-Streetspel' en 'Gemeenschapsspel' op het gedrag van mensen: V. Liberman, S.M. Samuels en L. Ross (2004), 'The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30: pp. 1175-1185.

Een interessant artikel over dat ondernemen geen spel is, is in 2009 geschreven door Maurice Hamington en gepubliceerd als 'Business is not a game: The metaphoric fallacy', *Journal of Business Ethics*, 86: pp. 473-484.

12. Hypegiaphobia: de angstfactor van regels

Zie over de relatie tussen regels en incidenten in ziekenhuizen: T. Katz-Navon, E. Naveh en Z. Stern (2005), 'Safety climate in health care organizations: A multidimensional approach', *Academy of Management Journal*, 48 (6): pp. 1075-1089.

Het verschijnsel van hypegiaphobia is uitvoerig beschreven in het whitepaper: Ph. Wallage, M. Kaptein en E. Roos Lindgreen (2008), *Hypegiaphobia: Op zoek naar balans tussen regels en vertrouwen* (Amstelveen: KPMG). Dit whitepaper is te downloaden op de site kpmg.nl.

De uitspraak van het bestuurslid van een bank over het beperkte nut van regels is afkomstig van Caroline Princen, lid van de raad van bestuur van ABN AMRO, gedaan in een interview in *Elsevier* (december 2009).

13. Regels maken vlegels en verboden vruchten smaken het lekkerst: de weerstandstheorie

Zie voor het onderzoek naar graffiti op de muur in relatie tot de verbodsbepaling: J. Pennebaker en D. Sanders (1976), 'American graffiti: Effects of authority and reactance arousal', *Personality Social Psychology Bulletin*, 2: pp. 264-267.

De weerstandstheorie wordt onder andere beschreven in: T. Hammock en J. W. Brehm (1966), 'The attractiveness of choice alternatives when freedom to choose is eliminated by a social agent', in *Journal of Personality*, 34: pp. 546-554.

Zie voor de effecten van het verbieden en gebieden van roken op het gedrag: J. Grandpre, E.M. Alvaro, M. Burgoon, C.H. Miller en J.R. Hall (2003), 'Adolescent reactance and anti-smoking campaigns: A theoretical approach', *Health Communication*, 15 (3): pp. 349-366. Zie voor een verwant artikel: H. Miller, L.T. Lane, L.M. Deatrick, A.M. Young en K.A. Potts (2007), 'Psychological reactance and promotional health messages: The effects of controlling language', *Human Communication Research*, 33: pp. 219-240.

Zie voor het onderzoek naar de aantrekkelijkheid van onverkrijgbare objecten: S.S. Brehm (1981), 'Psychological reactance and the attractiveness of unobtainable objects: Sex differences in children's responses to an elimination of freedom', *Sex Roles*, 7 (9): 937-949.

Zie voor het creatieve gedrag bij de snelkassa: J.W. Trinkaus (2002), 'Compliance with the item limit of the food supermarket express checkout lane: Another look', *Psychological Reports*, 91 (3): pp. 1057-1058.

14. Wat normaal gebeurt is de norm: descriptieve en injunctieve normen

Het onderzoek van Robert Cialdini naar het weggooien van flyers is verschenen in: R.B. Cialdini, 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. Andere publicaties van deze onderzoekers op dit terrein zijn onder andere: C.A. Kallgren, R.R. Reno en R.B. Cialdini (2003), 'A focus theory of normative conduct: When norms do and do not affect behavior', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26: pp. 1002-1012; R.B. Cialdini (2003), 'Crafting normative messages to protect the environment', *Current Directions in Psychological Science*, 12: pp. 105-109; en R.B. Cialdini, L.J. Demaine, B.J. Sagarin, D.W. Barret, K. Rhoads en P.L. Winter (2006), 'Managing social norms for persuasive impact', *Social Influence*, 1: pp. 3-15.

Het experiment van Kees Keizer is beschreven in zijn proefschrift *The Spreading of Disorder*, Rijksuniversiteit Groningen, 2010; evenals in K. Keizer, S. Lindenberg en L. Steg (2008), 'The spreading of disorder', *Science*, 322: pp. 1681-1685.

Naar het spiegelen van gedrag is veel onderzoek verricht. Zo toonden Tania Singer en collega's aan dat als de ene helft van een koppel fysieke pijn heeft, dat dan bij de toekomstige partner dezelfde hersengedeelten oplichten. Er moet dan wel sprake zijn van genegenheid in de relatie, want anders is het leedvermaak. Zie: T. Singer, B. Seymour, J. O'Doherty, H. Kaube, R.J. Dolan en C.D. Frith (2004), 'Empathy for pain involves the affective but not sensory components of pain', *Science*, 303: pp. 1157-1162.

15. Scherven brengen ongeluk: de kapotte-raamtheorie

Zie voor de kapotte-raamtheorie: J. Wilson en G.L. Kelling (1982), 'Broken windows: The police and neighborhood safety', *The Atlantic Monthly*, 249: pp. 29-38.

De experimenten van Kees Keizer zijn beschreven in zijn proefschrift *The Spreading of Disorder*, Rijksuniversiteit Groningen, 2010; evenals in: K. Keizer, S. Lindenberg en L. Steg (2008), 'The spreading of disorder', *Science*, 322: pp. 1681-1685. Steven Levitt en Stephen Dubner bevestigen maar betwijfelen ook in hun boek *Freakonomics* (2005) dat de kapotte-raamtheorie de oorzaak was voor de afname van criminaliteit in New York.

16. De werkkamer als afspiegeling van de bovenkamer: inrichting en architectuur

Zie voor het onderzoek dat wapens agressie oproepen: L. Berkowitz en A. LePage (1967), 'Weapons as aggression-eliciting stimuli', *Journal of Personality and Social Psychology*, 7 (2): pp. 202-207.

Zie voor het onderzoek van Andrew Lohmann en collega's over de inrichting van de woonkamer als afspiegeling van de kwaliteit van de relatie van de bewoners: A. Lohmann, A.B. Arriaga en W. Goodfriend (2003), 'Close relationships and placemaking: Do objects in a couple's home reflect couplehood?', *Personal Relationships*, 10: pp. 437-450.

17. Ethisch leiderschap gevraagd: moreel kompas en moed

Er is veel onderzoek verschenen over dat goed voorbeeld goed doet volgen. James Bryan en M.A. Test bijvoorbeeld, evenals Jacqueline Macaulay en Leonard Berkowitz, tonen aan dat wanneer iemand een vrijwillige bijdrage geeft aan een straatmuzikant, de kans toeneemt dat anderen die dit zien dit ook gaan

doen. Zie: J.H. Bryan en M.A. Test (1967), 'Models and helping: Naturalistic studies in aiding behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, 6: pp. 400-407; en J. Macaulay en L. Berkowitz (1970), *Altruism and Helping Behavior* (New York: Academic Press).

De sociale-leertheorie wordt beschreven in: A. Bandura (1997), *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall).

De experimenten van Kees Keizer naar de invloed van rolmodellen is beschreven in zijn proefschrift *The Spreading of Disorder*, Rijksuniversiteit Groningen, 2010. Susan Andersen en Steve Cole hebben vastgesteld dat informatie over belangrijke anderen in de hersenen rijker en beter zijn verbonden en ook beter zijn op te halen dan van niet-belangrijke anderen. Zie: S.M. Andersen en S.W. Cole (1990), "Do I Know You?": The role of significant others in general social perception', *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (3): pp. 384-399.

Zie voor de berichtgeving over de bazin die zichzelf ontsloeg: P. Thompson (2010), 'Woman hailed as best boss in America after firing herself to spare the jobs of her staff', *Mailonline*, 29 November.

18. Onder druk wordt alles vloeibaar: gezag, gehoorzaamheid en gedweeheid

Zie voor het onderzoek met het onoorbare verzoek aan verpleegkundigen: C.K. Hofling, 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.

Het onderzoek van Milgram is door hem beschreven in: S. Milgram (1963), 'Behavioral study of obedience', *Journal of*

Abnormal and Social Psychology, 67 (4): pp. 371-378; evenals in zijn boek: S. Milgram (1974), *Obedience to Authority: An experimental view* (New York: HarperCollins).

Voor een overzicht van andere onderzoeken met soortgelijke bevindingen als Milgram, zie T. Blass (1999), 'The Milgram paradigm after 35 years: Some things we now know about obedience to authority', *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (5): pp. 955-978. Omdat mogelijkwerwijs de deelnemers toch het idee hadden dat het om acteurs ging, is er vervolgonderzoek verricht met nu zichtbare, echte schokken op hondjes. De deelnemers zagen dat de hondjes werden geëlektrocuteerd. Maar het veranderde niets in hun gehoorzaamheid. Nog steeds diende meer dan 50 procent van de mannen de maximale stroomschok toe, terwijl 100 procent van de vrouwen dit deed. Zie: C.L. Sheridan en R.G. King (1972), 'Obedience to authority with an authentic victim', in *Proceedings of the eightieth annual convention of the American Psychological Association* (Washington: American Psychological Association): pp. 165-166.

19. Gevangen in de rol: kleren maken de man

Zie voor het onderzoek naar *powerdressing*: S. Tzioti (2010), *Let Me Give You a Piece of Advice: Empirical papers about advice taking in marketing*, Proefschrift (Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management).

Het onderzoek van Dan Ariely naar uitdagende kleding wordt beschreven in zijn boek uit 2010 *Volmaakt onvoorspelbaar: De onverwachte voordelen van onlogisch handelen – thuis en op het werk* (Amsterdam: Contact). Leonard Bickman heeft experimenteel onderzoek verricht waaruit de sociale macht van een uniform blijkt. Zie: L. Bickman (1974), 'The social power of a uniform', *Journal of Applied Social Psychology*, 4: pp. 47-61.

Het Stanford Gevangenis Experiment staat beschreven in: *Het Lucifer effect: hoe gewone mensen zich laten verleiden tot het kwaad* (2008, Nederlandse vertaling 2010).

Het onderzoek van Scott Fraser naar de relatie tussen kleding en de keuze voor spelletjes is nooit gepubliceerd. Het onderzoek wordt geciteerd in het bovenstaande boek van Philip Zimbardo.

20. Macht corrumpeert, maar niet altijd: hypocrisie en hypercrisie

Het onderzoek naar hypocrisie is verricht door: J. Lammers, D.A. Stapel en A.D. Galinsky (2010), 'Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior', *Psychological Science*, 21: pp. 737-744. Ander onderzoek laat zien dat mensen die macht hebben meer vanuit regels (deontologisch) denken, terwijl mensen met minder macht juist meer vanuit uitkomsten (teleologisch) denken. Zie: J. Lammers en D. Stapel (2009), 'How power influences moral thinking', *Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (2): pp. 279-289.

Zie voor een andere publicatie over waarom leiders denken zich meer te mogen toeëigenen: D. de Cremer, E. van Dijk en C.P. Reinders Folmer (2009), 'Why leaders feel entitled to take more: Feelings of entitlement as a moral rationalization strategy' in D. de Cremer, *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making* (Charlotte: Information Age Publishing): pp. 107-119.

De uitspraak van Jean-Paul Voutron is door hem gedaan in *La Libre Belgique* op 23 april 2008.

21. Toeterende baasjes: angst, agressie en onzekerheid

Het onderzoek naar toeterende auto's is te vinden in: A. Diekmann, M. Jungbauer-Gans, H. Krassnig en S. Lorenz (1996),

‘Social status and aggression: A field study analyzed by survival analysis’, *The Journal of Social Psychology*, 136 (6): pp. 761-768.

De uitspraak van Bernie Ebbers is geciteerd in David R. Lease (2006), ‘From great to ghastly: How toxic organizational cultures poison companies’, presentatie tijdens de *Academy of Business Education*. De geciteerde uitspraak van Dick Fuld is afkomstig van de VPRO-documentaire over de val van Lehman die 12 oktober 2009 werd uitgezonden, genaamd *Het bankroet van Lehman Brothers*.

Zie voor het onderzoek van Nathanael Fast en Serena Chen over hoe mensen in een leidinggevende positie reageren op gevoelens van onzekerheid: N.J. Fast en S. Chen (2009), ‘When the boss feels inadequate: Power, incompetence, and aggression’, *Psychological Science*, 20: pp. 1406-1413.

22. Zwartrijders en zwarte schapen: voorbeeldgedrag dat averechts werkt

Zie voor het onderzoek onder de eigenaren van de wildpoepers: P. Webley en C. Siviter (2000), ‘Why do some owners allow their dogs to foul the pavement? The social psychology of a minor rule infraction’, *Journal of Applied Social Psychology*, 30: pp. 1371-1380. Een soortgelijk effect is aangetoond in het onderzoek van G.C. Thomas, C.D. Batson en J.S. Coke (1981), ‘Do good Samaritans discourage helpfulness? Self-perceived altruism after exposure to highly helpful others’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40: pp. 194-200. Dit onderzoek laat zien dat wanneer mensen worden blootgesteld aan zeer behulpzame mensen, zij zichzelf vervolgens als minder altruïstisch gaan zien en daardoor minder snel een ander gaan helpen dan mensen die worden blootgesteld aan een middelmatig behulpzaam persoon. De eerste groep ziet zichzelf als minder intrinsiek gemotiveerd omdat men minder zelf kan kiezen met als gevolg dat men min-

der helpt. Dit is dus ongewild vaak een neveneffect van voorbeeldgedrag.

Zie voor het onderzoek van Francesca Gino en collega's naar hoe een rotte appel de rest van de mand aansteekt: F. Gino, S. Ayal en D. Ariely (2009), 'Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel', *Psychological Science*, 20 (3): pp. 393-398. In een soortgelijk experiment varieerden Robert Cialdine en zijn collega's met het aantal stukjes vuil in de omgeving. 358 bezoekers van een amusementspark kregen op de hoek van een looppad een flyer uitgereikt met daarop de tekst 'Mis de avondshow niet'. Vervolgens moesten de bezoekers de hoek omlopen en waren zij niet langer zichtbaar voor de persoon die hun de flyer had gegeven. De bezoekers bevonden zich nu op een pad van ongeveer 55 meter lang. Het pad kende geen zijpaden. Evenmin waren er vuilnisbakken. Hoe meer flyers op de grond lagen, des te meer de bezoekers hun ontvangen flyer ook op de grond gooiden. Bij 0 flyers op de grond was het 18 procent, bij 2 tot 4 respectievelijk 20 en 23 procent; bij 8 was het 41 procent. Bij meer dan 8 flyers op de grond steeg het percentage niet meer. Maar wat bleek bij 1 flyer op de grond? Dan werd het minst op de grond gegooid. Slechts 10 procent van de bezoekers deed dit. Ook bleek dat hoe meer flyers er op de grond al lagen, des te sneller de bezoekers hun flyer op de grond gooiden. Alleen bij 1 flyer op de grond gooide men het minst snel de eigen flyer op de grond. Zie R.B. Cialdini, 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.

Philip Tetlock en collega's laten zelfs zien dat als mensen alleen al over verwerpelijk gedrag van anderen lezen, dit bij hen sociaal gedrag oproept. De deelnemers in hun onderzoek die lazen

van iemand die verwerpelijk gedrag ondersteunde, voelden zich moreel verontreinigd en waren sneller geneigd vrijwilligerswerk te verrichten voor een campagne tegen dit gedrag dan de deelnemers die dit niet hadden gelezen. Zie: P.E. Tetlock, O. Kristel, B. Elson, M. Green en J. Lerner (2000), 'The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals', *Journal of Personality and Social Psychology*, 78: pp. 853-870.

Meer over het zwarte-schaapeffect is te lezen in: A.C. Lewis en S.J. Sherman (2010), 'Perceived entitativity and the black-sheep effect: When will we denigrate negative ingroup members?', *The Journal of Social Psychology*, 150, (2): pp. 211-225.

23. Doelen en oogkleppen: tunnelvisie en teleopathie

De parabel van de Sadhoe is beschreven door: B.H. McCoy (1983), 'The parable of the Sadhu', *Harvard Business Review*, September-Oktober: pp. 103-108.

Zie voor het onderzoek van Barry Staw en Richard Boettger naar hoe de focus op een doel ertoe leidt dat andere dingen worden genegeerd: B.M. Staw en R.D. Boettger (1990), 'Task revision: A neglected form of work performance', *Academy of Management Journal*, 33, (3): pp. 534-559.

Zie voor het experiment van Daniel Simons en Christopher Chabris naar het niet zien van de gorilla: D.J. Simons en C.F. Chabris (1999), 'Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events', *Perception*, 28: pp. 1059-1074.

Onderzoek van James Shah en collega's toont aan dat mensen bij meerdere doelen geneigd zijn zich op één doel zich te richten. Zie: J.Y. Shah, R. Friedman en A.W. Kruglanski (2002), 'Forgetting all else: On the antecedents and consequences of

goal shielding', *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (6): pp. 1261-1280.

Ander onderzoek laat zien dat wanneer mensen zowel moeilijk haalbare kwalitatieve als kwantitatieve doelen hebben, zij de kwalitatieve doelen opofferen teneinde de kwantitatieve doelen te kunnen realiseren. Doelen die namelijk gemakkelijker kunnen worden gehaald en gemeten, zoals kwantiteit, krijgen dan in een meervoudige doelsituatie meer aandacht. Zie: S.W. Gilliland en R.S. Landis (1992), 'Quality and quantity goals in a complex decision task: Strategies and outcomes', *Journal of Applied Psychology*, 77 (5): pp. 672-681.

24. In eigen doel schieten: doelen als plafond beschouwen

Zie voor het onderzoek naar de taxichauffeus in New York: C. Camerer, L. Babcock, G. Loewenstein en R. Thaler (1997), 'Labor supply of New York City cabdrivers: One day at a time', *The Quarterly Journal of Economics*, 112 (2): pp. 407-441.

De theorie van de gepercipieerde controle op het gedrag, in het Engels de 'perceived behavioral control theory', is onder andere beschreven door Icek Ajzen: Zie I. Ajzen (2002), 'Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior', *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 665-683. Zie ook: I. Ajzen en M. Fishbein (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* (Englewood-Cliffs: Prentice-Hall).

Onderzoek van Richard Larrick en collega's naar hoe specifieke en uitdagende doelen tot meer risicovol gedrag leiden is te vinden in: R.P. Larrick, C. Heath en G. Wu (2009), 'Goal-induced risk taking in negotiation and decision making', *Social Cognition*, 27 (3): pp. 342-364.

Het voorbeeld van Essent is beschreven in: K. Cools en A. van Huffelen (2007), 'Het einde van de hiërarchie: Cultuur van vertrouwen werkt beter', *Het Financieele Dagblad*: 29 september.

De doelladder, zoals beschreven door Minjung Koo en Ayelet Fishbach, is verschenen als: M. Koo en A. Fishbach (2010), 'Climbing the goal ladder: How upcoming actions increase level of aspiration', *Journal of Personality and Social Psychology*, 99 (1): pp. 1-13. Uit hun onderzoek blijkt dat wanneer mensen meer gericht zijn op resterende acties dit, in tegenstelling tot wanneer zij vooral gericht zijn op de doelen die ze reeds hebben bereikt, hun verlangen bevordert om de doelladder verder te beklimmen.

25. The Winner Takes It All: verdwalen in het doolhof van competitie

Zie voor het onderzoek van Christiane Schwieren en Doris Weichselbaumer naar de mate waarin competitie frauduleus gedrag bevordert: C. Schwieren en D. Weichselbaumer (2010), 'Does competition enhance performance or cheating?', *Journal of Economic Psychology*, 31: pp. 241-253.

Zie voor het onderzoek van Maurice Schweitzer en collega's dat uitwijst dat mensen die net niet hun doel dreigen te halen meer geneigd zijn te frauderen: M.E. Schweitzer, L. Ordonez en B. Douma (2004), 'Goal setting as a motivator of unethical behavior', *Academy of Management Journal*, 47 (3): pp. 422-432.

26. Van Jeruzalem naar Jericho: tijdsdruk en slack

Enkele recente onderzoeken naar tijdsdruk zijn: FNV Bondgenoten (2010), 'Zes op tien Nederlanders werkt onder te hoge druk', *ANP bericht*: 2 december; ING (2010), 'Werkdruk en overwerk toegenomen', *ANP bericht*: 11 november; vkbanen en

Newcom Research & Consultancy (2010), 'Werkdruk grootste probleem binnen de zorg', *ANP bericht*: 10 mei.

Zie voor het onderzoek naar de gehaaste theologiestudenten: J.M. Darley 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. Zie eveneens: C.D. Batson, P.J. Cochran, M.F. Biederman en J.L. Bloser (1978), 'Failure to help in a hurry: Callousness or conflict', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4: pp. 97-101.

Zie over tijdsdruk in de rechtspraak: 'Rechters werken onder te zware tijdsdruk' (2010), *ANP bericht*, 13 september.

De uitspraak van Ad Scheepbouwer over golfen is gedaan in een interview van hem met Tim Kezer voor *Belegger.nl*, 8 mei 2008.

Philip Zimbardo laat trouwens in zijn gevangenisexperiment (zie hoofdstuk 19) zien dat het gebrek aan tijdsbesef onoorbaar gedrag bevordert. In de gevangenis hadden de deelnemers geen besef van de tijd en gingen ze om de tijd te doden slechte dingen doen.

27. Slappe knieën en een rechte rug: de morele spier en het belang van slaap en suiker

Zie voor het onderzoek dat vermoeidheid leidt tot minder zelfbeheersing en meer bedrog: N.L. Mead, R.F. Baumeister, F. Gino, M.E. Schweitzer en D. Ariely (2009), 'Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty', *Journal of Experimental Social Psychology*, 45: pp. 594-597.

Verschillende onderzoeken van Mark Muraven en Roy Baumeister laten zien dat zelfbeheersing kan uitputten wanneer

het vaak op de proef wordt gesteld. Zie bijvoorbeeld: M. Muraven, D.M. Tice en R.F. Baumeister (1998), 'Self-control als limited resource: Regulatory depletion patterns', *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (3): pp. 774-789; M. Muraven en E. Slessareva (2003), 'Mechanisms of self-control failure: Motivation and limited resources', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (7): pp. 894-906; R.F. Baumeister, E. Bratslavsky, M. Muraven en D.M. Tice (1998), 'Ego-depletion: Is the active self a limited resource?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: pp. 1252-1265; en M. Muraven en R.F. Baumeister (2000), 'Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle?', *Psychological Bulletin*, 126: pp. 247-259.

Zie voor het onderzoek naar het effect van slaapgebrek op het moreel oordeel van mensen: W.D.S. Killgore, D.B. Killgore, L.M. Day, C. Li, G.H. Kamimori en T.J. Balkin (2007), 'The effects of 53 hours of sleep deprivation on moral judgment', *Sleep*, 30 (3): pp. 345-352.

Onderzoek van Matthew Gailliot en Roy Baumeister toont aan dat de activiteiten van mensen die zelfbeheersing vergen tot een lager glucosegehalte leiden. Zie daarvoor: M.T. Gailliot en R.F. Baumeister (2007), 'The physiology of willpower: Linking blood glucose to self-control', *Personality and Social Psychology Review*, 11: pp. 303-327. Vervolgonderzoek wijst uit dat de proefpersonen die limonade dronken met suiker beter in staat waren zich te beheersen dan de proefpersonen die limonade dronken met een kunstmatige suiker. Zie: E.J. Masicampo en R.F. Baumeister (2008), 'Toward a physiology of dual-process reasoning and judgment: Lemonade, willpower, and expensive rule-based analysis', *Psychological Science*, 19 (3): pp. 255-260.

Het effect van het overslaan van het ontbijt is aangetoond door: A.P. Smith, R. Clark en J. Gallagher (1999), 'Breakfast cereal and caffeinated coffee: Effects on working memory, attention, mood, and cardiovascular function', *Physiology and Behavior*, 67: pp. 9-17.

Zie voor een overzicht van onderzoeken die aantonen dat criminelen, fraudeurs, vandalen en verkeersovertreders een laag glucosegehalte hebben: M.T. Gailliot en R.F. Baumeister (2007), 'The physiology of willpower: Linking blood glucose to self-control', *Personality and Social Psychology Review*, 11: 303-327. Rojas en Sanchi bijvoorbeeld constateerden dat ongeveer 90 procent van de door hen onderzochte delinquenten een relatief laag glucosegehalte had (al kan de relatie ook omgekeerd zijn: de overtreding en de arrestatie verminderen het glucosegehalte). Zie: N. Rojas en A.F. Sanchi, A. F. (1941), 'Hipoglucemia en delincuentes', *Archivos Medicales Legal Identificacion*, 11: p. 29.

28. De toekomst onder controle: implementatieplannen en koffiebekertjes

Zie voor het onderzoek naar de kracht van implementatieplannen bij een telecombedrijf: R.W. Holland, H. Aarts en D. Langendam (2006), 'Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions', *Journal of Experimental Social Psychology*, 42: pp. 776-783.

Zie voor het onderzoek naar het effect van voornemens die niet omvatten wat niet langer wordt gedaan: B. Verplanken en S. Faes (1999), 'Good intentions, bad habits, and effects of forming implementation intentions on healthy eating', *European Journal of Social Psychology*, 29: pp. 591-604.

Zie over de kracht van een publieke commitment: P. Sheeran en S. Orbell (1999), 'Implementation intentions and repeated behaviour: Augmenting the predictive validity of the theory of planned behavior', *European Journal of Social Psychology*, 29: pp. 349-369.

Zie voor het experiment van Danny Axsom en Joel Cooper naar vrouwen die hun overgewicht wilden reduceren: D. Axsom en J. Cooper (1985), 'Cognitive dissonance and psychotherapy: The role of effort justification in inducing weight loss', *Journal of Experimental Social Psychology*, 21 (2): pp. 149-160.

Trouwens, degenen die denken het probleem van de recycling van bekertjes op te kunnen lossen met een simpele maatregel – op de kamer van iedere medewerker een recyclingbak neerzetten – hebben het mis. Want het bovenstaande onderzoek van Holland en collega's laat zien dat dit ook geen resultaat had, tenzij medewerkers, hoe kan het ook anders, eerst een implementatieplan moesten bedenken.

29. Van ethiek op de glijbaan komen uitglijders: escalerende commitment en het inductiemechanisme

De diefstal van geld uit de parkeerautomaten bij de gemeente Amsterdam is beschreven in: J. Verlaan (1999), *Chaos aan de Amstel: Fraude en corruptie in Amsterdam* (Nijmegen: SUN).

De zes fasen van corruptie zijn beschreven in: L.W. Sherman (1985), 'Becoming bent: Moral careers of corrupt policemen', in F.A. Elliston en M. Feldberg (red.), *Moral Issues in Police Work* (Totowa, NJ: Rowman and Allanheld).

De fraude bij Kurzweil Applied Intelligence is beschreven door M. Maremount (1996), 'Anatomy of a fraud', *Business Week*, 16: pp. 90-94.

Zie voor het experiment van Judson Mills op de basisschool: J. Mills (1958), 'Changes in moral attitudes following temptation,' *Journal of Personality*, 26: pp. 517-531.

30. De voet-tussen-de-deur- en deur-in-het-gezichttactiek: zelfperceptietheorie

De low-ball-tactiek is beschreven in: R.B. Cialdini, J.T. Cacioppo, R. Bassett en J.A. Miller (1978), 'Low-ball procedure for producing compliance; commitment then cost,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (5): pp. 463-476.

Zie voor de voet-tussen-de-deurtactiek: J L. Freedman en S.C. Fraser (1966), 'Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 4: pp. 195-203. Vervolgonderzoek hiernaar is onder andere verricht door: M. Snyder en M.R. Cunningham (1975), 'To comply or not comply: Testing the self-perception explanation of the 'foot-in-the-door' phenomenon,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 31 (1): pp. 64-67: evenals M. Bush en K. Kirsch (1976), 'Relationship between compliance in the foot-in-the-door paradigm and size of first request,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 33 (5): pp. 517-520.

Zie voor de deur-in-het-gezichttactiek: R.B. Cialdini, J.E. Vincent, S.K. Lewis, J. Catalan, D. Wheeler en B.L. Darby (1975), 'Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 31 (2): pp. 206-215.

Voor een uitgebreide beschrijving van beïnvloedingstactieken zie: R.B. Cialdini, *Invloed: de zes geheimen van het overtuigen* (5e herziene editie, 2009).

Zie voor een beschrijving van de relatieve effectiviteit van de in dit hoofdstuk beschreven beïnvloedingstactieken: R.J. Brownstein en R.D. Kattzev (1985), 'The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization', *Journal of Applied Social Psychology*, 15 (6): pp. 564-574.

31. Zolang de muziek speelt: geluidsgolven en magnetische golven

De uitspraak van Chuck Prince als ceo van Citigroup is gedaan in de *Financial Times* van 10 juli 2007.

Zie voor onderzoek naar de relatie tussen achtergrondmuziek en koopgedrag: C.S. Areni en D. Kim (1993), 'The influence of background music on shopping behavior: Classical versus top-forty music in a wine store', *Advances in Consumer Research*, 20: pp. 336-340.

Zie voor onderzoek naar de relatie tussen countrymuziek en zelfmoord: S. Stack en J. Gundlach (1992), 'The effect of country music on suicide', *Social Forces*, 71 (1): 211-218.

Zie voor het onderzoek van Liane Young en collega's naar de invloed van magnetisch velden op het moreel oordeel: L. Young, J. Camprodon, M. Hauser, A. Pascual-Leone en R. Saxe (2010) 'Disruption of the right temporo-parietal junction with transcranial magnetic stimulation reduces the role of beliefs in moral judgment', *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107, pp. 6753-6758.

32. Goed voelen en goed doen: stemming en sfeer

Er is veel onderzoek verricht naar de relatie tussen stemming en besluitvorming. Zie bijvoorbeeld: A.M. Isen en R. Patrick (1983), 'The effect of positive feelings on risk taking: When the chips are down', *Organizational Behavior and Human Performance*, 31 (2):

pp. 194-202; en G.F. Loewenstein, E.U. Weber, C.K. Hsee en N. Welch (2001), 'Risk as feelings', *Psychological Bulletin*, 127 (2): pp. 267-286. Zie ook M.H. Bazerman en D.A. Moore (2009), *Judgment in Managerial Decision Making* (New York: Wiley, 7e druk).

Zie voor het onderzoek van Nicolas Guéguen naar de grappen in een Franse bar: N. Gueguen (2002), 'The effects of a joke on tipping when it is delivered at the same time as the bill', *Journal of Applied Social Psychology*, 32: pp. 1955-1963.

Zie voor het onderzoek van Nicolas Guéguen en Patrick Legohérel over het effect van het tekenen van een blij gezicht op de rekening op de ontvangen fooi: N. Gueguen en P. Legohérel (2000), 'Effect on tipping of barman drawing a sun on the bottom of customers' check', *Psychological Reports*, 87: pp. 223-226. Zie ook: B. Rind en P. Bordia (1995), 'Effect of servers' "Thank You" and personalization on restaurant tipping', *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (9): pp. 745-751. Ook stijgt de fooi aanzienlijk wanneer de bediening zichzelf voorstelt met de voornaam of de klanten aanspreekt met hun naam, zoals beschreven in: K. Garrity en D. Degelman (1990), 'Effect of server introduction on restaurant tipping', *Journal of Applied Social Psychology*, 20 (2): pp. 168-172. Eveneens kan het aanraken van de klant al de fooi vergroten, zoals aangetoond in: A.H. Crusco en C.G. Wetzel (1984), 'The Midas touch: The effects of interpersonal touch on restaurant tipping', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10: pp. 512-517.

Het principe van 'goed voelen en goed doen' is eveneens aangetoond door Alice Isen en Paula Levin in: A.M. Isen en P.A. Levin (1972), 'Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness', *Journal of Personality and Social Psychology*, 21: pp. 384-388.

Onderzoek naar de keerzijde van een goede stemming is verricht door Georgina Craciun, zoals gepubliceerd in haar proefschrift *Mood Effects on Ordinary Unethical Behavior* uit 2006 aan de University of South Carolina.

33. Gezichtsbepalend: Sociale-bindingstheorie en gevonden portemonnees

Dat bijna een op de drie Nederlandse werknemers de eigen hoogste baas niet zou herkennen is geconstateerd door het onderzoeksbureau De Vos & Jansen in hun onderzoek *Undercover Boss* uit 2010.

Het experiment met de gevonden portemonnees is een van de experimenten zoals verricht en beschreven door Richard Wiseman in zijn boek *59 Seconden: denk een beetje, verander veel* (Utrecht: Bruna; 2009, Nederlandse vertaling 2010).

De sociale-bindingstheorie is beschreven door Travis Hirschi in 1969 in zijn boek *Causes of Delinquency* (Berkeley: University of California Press).

Dat het hebben van een gezicht leidt tot meer empathie en sympathie is eveneens aangetoond in het onderzoek van Debora Small en George Loewenstein waarbij mensen meer doneren aan een slachtoffer met een gezicht dan aan een onbekende slachtoffer. Zie daarvoor: D. Small en G. Loewenstein (2003), 'Helping a victim or helping *the* victim: Altruism and identifiability', *The Journal of Risk and Uncertainty*, 26 (1): pp. 5-16.

34. Koeien en Post-its: liefde op de werkplek

Zie voor het onderzoek naar de melkopbrengst van koeien: C. Bertenshaw en P. Rowlinson (2009), 'Exploring stock managers' perceptions of the human-animal relationship on dairy farms

and an association with milk production', *Anthrozoös*, 22 (1): pp. 59-69.

Zie voor het onderzoek bij de Belastingdienst naar het gebruik van Post-its en de handgeschreven tekst daarop: J. Croonen en L. Luesink (2009), *Met Andere Ogen: Het effect van verschillende beïnvloedingstechnieken op het aangiftegedrag van de ondernemer*, Belastingdienst. Zie voor een eerdere publicatie over het gebruik van Post-its in de beïnvloeding van het gedrag van mensen: R. Garner (2005), 'Post-it note persuasion: A sticky influence', *Journal of Consumer Psychology*, 15 (3): pp. 230-237.

35. De zaak stinkt: geuren en associaties

Zie voor een overzicht van onderzoeken naar de invloed van geuren op gedrag: R.W. Holland, M. Hendriks en H. Aarts (2005), 'Smells like clean spirit: Nonconscious effects of scent on cognition and behavior', *Psychological Science*, 16: pp. 689-693. Hun eigen onderzoek laat trouwens zien dat citroenlucht leidt tot schoonmaakkriebels.

Dat geuren leiden tot moreel gedrag is beschreven in: K. Liljenquist, C.B. Zhong en A.D. Galinsky (2010), 'The smell of virtue: Clean scents promote reciprocity and charity', *Psychological Science*, 21: pp. 381-383.

Zie voor het onderzoek van Wen Li en collega's dat aantoonde dat mensen in een kamer met citroengeur als sympathieker worden beoordeeld: W. Li, I. Moallem, K.A. Paller en J.A. Gottfried (2007), 'Subliminal smells can guide social preferences', *Psychological Science*, 18: pp. 1044-1049.

Onderzoek dat laat zien dat vrouwen die naar kruiden ruiken gemiddeld vijf jaar jonger worden geschat, is gepubliceerd als: A.R. Hirsch en Y. Ye (2008), 'Effects of odour on perception of

age', *International Journal of Essential Oil Therapeutics*, 2 (3): pp. 131-138.

Dat mensen minder hard oordelen over het gedrag van anderen als zij zich in een frisruikende omgeving bevinden is verricht door Simone Schnall en collega's. Hun onderzoek is gepubliceerd als: S. Schnall, J. Benton en S. Harvey (2008), 'With a clean conscience: Cleanliness reduces the severity of moral judgments', *Psychological Science*, 19 (12): pp. 1219-1222. Zie voor een soortgelijk onderzoek: S. Schnall, J. Haidt, G.L. Clore en A.H. Jordan (2008), 'Disgust as embodied moral judgment', *Personality and Social Psychology*, 34 (8): pp. 1096-1109.

Michael Kosfeld en collega's hebben aangetoond dat investeerders die met een neusspray oxytocine krijgen toegediend veel roekelozer worden. Zie daarvoor: M. Kosfeld, M. Heinrichs, P.J. Zak, U. Fischbacher en E. Fehr (2005), 'Oxytocin increases trust in humans', *Nature*, 435: pp. 673-676.

De Volkskrant (30 augustus 2008) berichtte over een onderzoek van Rob Holland bij de regiopolitie Rijnmond in 2007 waarbij sinaasappelgeur via de airconditioning in de cellen werd verspreid waardoor de aanwezigen zich blijer en positiever gingen voelen en de arrestanten zich minder nerveus gingen gedragen.

36. Overdaad schaadt: de rode lap en rode vlag

Zie voor het onderzoek dat een weelderige omgeving tot onethisch gedrag leidt: F. Gino en L. Pierce (2009), 'The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109: pp. 142-155. Soortgelijk effect is aangetoond in het onderzoek van Simone Moran en Maurice Schweitzer. De deelnemers aan hun onderzoek moesten een spel spelen waarbij de deelnemers die jaloers waren op hun tegenspeler eerder geneigd waren te

liegen. Zie: S. Moran en M.E. Schweitzer (2008), 'When better is worse: Envy and the use of deception', *Negotiation and Conflict Management Research*, 1: pp. 3-29.

Zie voor het onderzoek van Kathleen Vohs en collega's waarbij wordt aangetoond dat louter de afbeelding van geld leidt tot meer zelfgericht gedrag: K.D. Vohs, N.L. Mead en M.R. Goode (2006), 'The psychological consequences of money', *Science*, 314: pp. 1154-1156; evenals K.D. Vohs, N.L. Mead en M.R. Goode (2008), 'Merely activating the concept of money changes personal and interpersonal behavior', *Current directions in Psychological Science*, 17: pp. 208-212.

37. Moraal op vakantie: cognitieve dissonantie en rationalisaties

De theorie van cognitieve dissonantie is voor het eerst beschreven in: L. Festinger (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance* (Evanston, IL: Row, Peterson).

Zie voor het onderzoek van Sykes en Matza waarbij vijf neutralisatietechnieken worden uitgewerkt: G.M. Sykes en D. Matza (1957), 'Techniques of neutralization: A theory of delinquency', *American Sociological Review*, 22: pp. 664-670.

Zie voor het onderzoek naar kettingrokers die faalden: F.X. Gibbons, T.J. Eggleston en A.C. Benthin (1997), 'Cognitive reactions to smoking relapse: The reciprocal relation between dissonance and self-esteem', *Journal of Personality and Social Psychology*, 72: pp. 184-195.

Zie voor het onderzoek van Festinger en Carlsmith dat de snelheid van rationalisaties laat zien: L. Festinger en J. M. Carlsmith (1959), 'Cognitive consequences of forced compliance', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58: pp. 203-210. Trouwens,

zelfs als er geen andere mensen zijn betrokken en er geen schade of leed wordt toegebracht, dan nog kan er dissonantie optreden. In het experiment van Eddie Harmon-Jones en collega's moesten de deelnemers een onsmakelijk drankje drinken. Vervolgens werden ze vrijwillig gevraagd te zeggen dat het lekker smaakte waardoor ze vervolgens ook gingen geloven dat het lekker smaakte. Dit was zelfs het geval als de deelnemers hun mening konden opschrijven en het briefje direct konden weggooien. Zie hiervoor: E. Harmon-Jones, J.W. Brehm, J. Greenberg, L. Simon en D.E. Nelson (1996), 'Evidence that the production of aversive consequences is not necessary to create cognitive dissonance', *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: pp. 5-16. Ook ten aanzien van een eenmaal genomen beslissing kan dissonantie ontstaan als we ons afvragen of we wel de goede keuze hebben gemaakt. Om dit te onderdrukken overtuigen we onszelf dat we de goede keus hebben gemaakt. Robert Knox en James Inster hebben hiernaar onderzoek verricht. In hun experiment bleek dat mensen die net een lot hebben gekocht voor een paardenrace, veel zekerder zijn dat hun paard gaat winnen dan mensen die nog in de rij staan om een kaartje te kopen. Terwijl objectief gezien de kansen van ieder paard niet zijn veranderd. Dit heeft te maken met de onomkeerbaarheid van een eenmaal gemaakte keuze. Zie: R.E. Knox en J.A. Inster (1968), 'Postdecision dissonance at post time', *Journal of Personality and Social Psychology*, 8: pp. 319-323.

Zie over het opwekken van hypocrisie bij het watergebruik in het sportcomplex: C.A. Dickerson, R. Thibodeau, E. Aronson en D. Miller (1992), 'Using cognitive dissonance to encourage water conservation', *Journal of Applied Social Psychology*, 22: pp. 841-854.

38. Een spiegel als tjel: objectief zelfbewustzijn en zelfevaluatie

Zie voor het onderzoek tijdens Halloween en het effect van spiegels op de diefstal van snoepjes: A.L. Beaman, 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.

Er bestaat trouwens veel literatuur over objectief zelfbewustzijn. Zie bijvoorbeeld: S. Duval en R. Wickland (1972), *A Theory of Objective Self-Awareness* (New York: Academic Press); en C. S. Carver en M.F. Scheier (1998), *On the Self-Regulation of Behavior* (New York: Cambridge University Press)

Zie voor het onderzoek naar de relatie tussen de termijn waarover reflectie plaatsvindt en het type spijt: T. Gilovich en V. Husted Medvec (1995), 'The experience of regret: What, when, and why', *Psychological Review*, 102 (2): pp. 379-395.

39. Vreemde ogen dwingen: Het vier-ogenprincipe

Onderzoek dat aantoonst dat het in de ogen kijken leidt tot meer compliance is bijvoorbeeld: N. Guéguen en C. Jacob (2002), 'Direct look versus evasive glance and compliance with a request', *The Journal of Social Psychology*, 142 (3): pp. 393-396. Zie voor onderzoek naar voorbijgangers die eerder een folder aannemen als ze in de ogen worden gekeken: C.L. Kleinke en D.A. Singer (1979), 'Influence of gaze on compliance with demanding and conciliatory requests in a field setting', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5: pp. 386-390. Het effect van lifters die in ogen kijken, is onderzocht door: M. Snyder, J. Grether en K. Keller (1974), 'Staring and compliance: A field experiment on hitchhiking', *Journal of Applied Psychology*, 4 (2): pp. 165-170.

Zie voor het onderzoek naar het effect van posters met ogen op het betaalgedrag voor de koffie: M. Bateson, D. Nettle en G. Robert (2006), 'Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting', *Biology Letters*, 2: pp. 412-414.

Ander onderzoek dat is verricht naar het vier-ogenprincipe is bijvoorbeeld: J.M. Bering (2003), 'On reading symbolic random events: Children's causal reasoning about unexpected occurrences', een artikel gepresenteerd tijdens de *Psychological and Cognitive Foundations of Religiosity Conference* in Atlanta; K.J. Haley en D.M.T. Fessler (2005), 'Nobody's watching? Subtle cues affect generosity in an anonymous economic game', *Evolution and Human Behavior*, 26: pp. 245-256; J.M. Bering, K. McLeod en T.K. Shackelford (2005), 'Reasoning about dead agents reveals possible adaptive trends', *Human Nature*, 16: pp. 360-381; en A.F. Shariff en A. Norenzayan (2007), 'God is watching you: Priming God concepts increases prosocial behavior in an anonymous economic game', *Psychological Science*, 18: pp. 803-809.

In het experiment van Alejo Friere en collega's wordt aangetoond dat kinderen van vier jaar al letten op de ogen van een ander om de waarheid te achterhalen. In hun experiment beweerde de proefleidster niet te weten onder welk van de drie omgekeerde kopjes een speelgoedje verborgen zat. Kinderen van jonger dan vier jaar geloofden dit op haar woord. Kinderen van vier jaar zagen dat de proefleidster meer naar één kopje keek waaronder het speelgoed zich ook daadwerkelijk bevond. Zie: A. Friere, M. Eskritt en K. Lee (2004), 'Are eyes windows to a deceiver's soul? Children's use of another's eye gaze cues in a deceptive situation', *Developmental Psychology*, 40: pp. 1093-1104.

40. Lampen en zonnebrillen: detectietheorie, controlitus en de schijnwerpertest

Het onderzoek van Donald Cressey onder blauweboordencriminelen in de gevangenis is gepubliceerd als: D.R. Cressey (1953), *Other People's Money: A study in the social psychology of embezzlement* (New York: Free Press).

Zie voor het onderzoek van Henry Schneider naar reparaties van auto's in Canada: H. Schneider (2006), 'A field experiment to measure agency problems in auto repair', onderzoekspaper van Yale University. In de experimenten van Paul Tracy en James Fox blijkt trouwens dat wat is verzekerd veel sneller door een garage wordt vervangen. Zie P.E. Tracy en J.A. Fox (1989), 'A field experiment on insurance fraud in auto body repair', *Criminology*, 27 (3): pp. 589-603.

Zie voor het onderzoek naar het effect van duisternis en het dragen van een zonnebril op onethisch gedrag: C. Zhong, V. Bohns en F. Gino (2010), 'Good lamps are the best police: Darkness increases dishonesty and self-interested behavior', *Psychological Science*, 21: pp. 311-314. Het effect van anonimiteit en deïndividualisering constateerden onderzoekers eveneens in het Halloween-experiment zoals beschreven in hoofdstuk 26. Met maskers op nam het stelen van snoepjes met 250 procent toe. Alleen al het idee dat de kinderen niet herkenbaar waren zette aan tot meer diefstal. Zie: E. Diener, S.C. Fraser, A.L. Beaman en R.T. Kelem (1976), 'Effects of deindividuation variables on stealing among Halloween trick-or-treaters', *Journal of Personality and Social Psychology*, 33: pp. 178-83.

Het verschijnsel van 'ironische processen van controle' is beschreven in: D.M. Wegner, M. Ansfield en D. Pilloff (1998), 'The putt and the pendulum: Ironie effects of the mental control of action', *Psychological Science*, 9: pp. 196-199.

Mensen gedragen zich dus anders als anderen zien wat zij doen of nalaten. Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat 90 procent van de studenten zijn handen wast in de wc wanneer een ander persoon aanwezig is, terwijl wanneer er geen ander persoon aanwezig is minder dan 20 procent zijn handen wast. Tegelijkertijd kan ook het zogenaamde schijnwerperseffect optreden waarbij mensen denken dat anderen meer zien dan ze in feite zien. Dit effect is onderzocht door Tom Gilovich en collega's. De deelnemers moesten een opzichtig en aanstootgevend T-shirt aantrekken en zich vervolgens daarmee onder de mensen bevinden. De proefpersonen dachten dat gemiddeld 46 procent van de aanwezigen hun T-shirt had opgemerkt, terwijl dit slechts 23 procent bedroeg. Zie daarvoor: T. Gilovich, V. Husted Medvec en K. Savitsky (2000), 'The spotlight effect in social judgment: An egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance', *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (2): pp. 211-222; evenals T. Gilovich, J. Kruger en V. Husted Medvec (2002), 'The spotlight effect revisited: Overestimating the manifest variability of our actions and appearance', *Journal of Experimental Social Psychology*, 38: pp. 93-99.

41. De schone schijn die bedriegt: morele zelfvoltooiing en het compensatie-effect

Zie voor het onderzoek van Nina Mazar en Chen-Bo Zhong dat consumenten die duurzame producten hebben gekocht meer zullen liegen en stelen: N. Mazar en C. Zhong (2010), 'Do green products make us better people?' *Psychological Science*, 21 (4): pp. 494-498.

Recent onderzoek, zoals beschreven door Richard Wiseman in zijn boek *Quirkology* (2008), toont aan dat meer dan 50 procent van de westerse bevolking denkt dat glad geschoren mannen eerlijker zijn dan mannen die bebaard zijn. Dit verklaart wel-

licht ook waarom relatief weinig bestuursvoorzitters een baard dragen.

Zie voor het onderzoek van John Stewart dat goed ogende mannen lichtere straffen voor dezelfde misdaden krijgen: J.E Stewart II (1980), 'Defendants' attractiveness as a factor in the outcome of trials', *Journal of Applied Social Psychology*, 10, pp. 348-361.

Zie voor een meta-analyse van onderzoeken naar dat mensen niet of nauwelijks aan de buitenkant kunnen zien of iemand liegt: C.F. Bond Jr. en B.M. DePaulo (2008), 'Individual differences in judging deception: Accuracy and bias', *Psychological Bulletin*, 134 (4): pp. 477-492.

Zie voor het onderzoek naar de duur van leugens: A.P. Gregg (2007), 'When vying reveals lying: The timed antagonistic response alethiometer', *Applied Cognitive Psychology*, 21: pp. 621-647.

Onderzoek dat uitwijst dat valsspelers langer worden herinnerd, is bijvoorbeeld verricht door: L. Mealy, C. Daood en M. Krage (1996), 'Enhanced memory for faces of cheating', *Ethology and Sociobiology*, 17: pp. 119-128; evenals D. Chiappe en A. Brown (2004), 'Cheaters are looked at longer and remembered better than coöperators in social exchange situations', *Evolutionary Psychology*, 2, pp. 108-120.

42. Perverse effecten van transparantie: morele autorisatie en magnetisch middelpunt

Zie voor het onderzoek naar de perverse effecten van het bekendmaken van belangenconflicten: D.M. Cain, G. Loewenstein en D.A. Moore (2005), 'The dirt on coming clean: Perverse effects of disclosing conflicts of interest', *Journal of Legal Studies*, 34: pp. 1-25.

Zie voor het onderzoek van Wesley Schultz en collega's naar het effect van sociale normen op het energieverbruik: P.W. Schultz, J.M. Nolan, R.B. Cialdini, N.J. Goldstein en V. Griskevicius (2007), 'The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms', *Psychological Science*, 18: pp. 429-434. Het opdrijvende effect van transparantie is ook te zien bij de openbaarmaking van salarissen waardoor salarissen stijgen in plaats van dalen. In mijn inaugurele rede, *De Open Onderneming* (2003), heb ik gewezen op een aantal morele risico's van en grenzen aan transparantie.

43. Gedeelde dilemma's is dubbele deugd: communicatietheorie

Zie voor het onderzoek naar het effect van discussiegroepen op dieetverandering: K. Lewin (1947), 'Group decision and social change', in T.M. Newcomb en E.L. Hartley (red.), *Readings in Social Psychology* (New York: Holt): pp. 330-344.

De communicatietheorie is onder andere uitgewerkt door: R.T. Craig (1999), 'Communication theory as a field', *Communication Theory*, 9 (2): pp. 161-199. Mienieke Weenig en Cees Midden tonen aan dat wanneer het gaat om energiebesparing mensen vooral worden gestimuleerd door de sociale interactie in hun buurt. Zie: M.W.H. Weenig en C.J.H. Midden (1991), 'Communication network influences on information diffusion and persuasion', *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (5): 734-742. Ander onderzoek laat zien dat de instructies van gelijken effectiever zijn dan instructies van superieuren. Leupker en collega's hebben dit aangetoond voor het terugbrengen van rookgedrag. Zie: R.V. Luepker, C.A. Johnson, D.M. Murray en T.F. Pechacek (1983), 'Prevention of cigarette smoking: Three-year follow-up of an education program for youth', *Journal of Behavioral Medicine*, 6 (1): pp. 53-62.

Zie voor het onderzoek van Charles Lord en collega's dat laat zien dat mensen die worden gedwongen om een tegenovergestelde zienswijze te overwegen tot betere besluiten komen: C.G. Lord, M.R. Lepper en E. Preston (1984), 'Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment', *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (6): pp. 1231-1243.

Zie bijvoorbeeld voor onderzoek dat laat zien dat een simpele vraag al kan leiden tot ander gedrag: A.G. Greenwald, C.G. Carnot, R. Beach en B. Young (1987), 'Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote', *Journal of Applied Psychology*, 72 (2): pp. 315-318; V.G. Morwitz, E. Johnson en D. Schmittlein (1993), 'Does measuring intent change behavior?', *The Journal of Consumer Research*, 20 (1): pp. 46-61; evenals J. Levav en G.J. Fitzsimons (2006), 'When questions change behavior', *Psychological Science*, 17: pp. 207-213.

Veel experimenten laten zien dat participatie leidt tot meer commitment en plezier, zelfs als het gaat om zware of nare activiteiten zoals het eten van wormen. Zie bijvoorbeeld I. Janis en L. Mann (1977), *Decision Making* (New York: Free Press).

44. Jaknikkers over de lijn: groepsdruk en conformisme

Zie voor het experiment van Solomon Asch: S.E. Asch (1955), 'Opinions and social pressure', *Scientific American*, 193 (5): pp. 31-35. Bij het experiment van Stanley Milgram (hoofdstuk 18) ging het om gehoorzaamheid aan een autoriteit, bij het experiment van Asch ging het om conformiteit aan gelijken.

Rob Bond heeft een meta-analyse verricht van 125 onderzoeken naar de relatie tussen groepsgrootte en conformiteit. Zie: R. Bond (2005), 'Group size and conformity', *Group Processes & Intergroup Relations*, 8 (4): pp. 331-354.

Vervolgonderzoek naar het effect van één dissident op de conformiteit van mensen is verricht door onder andere: V.L. Allen en J.M. Levine (1971), 'Social support and conformity: The role of independent assessment of reality', *Journal of Experimental Social Psychology*, 7: pp. 48-58.

45. Uitleggen, uitspreken en uitlaatkleppen: de oplopende druk van gedachte-onderdrukking

Het onderzoek van Jerald Greenberg naar het effect van communicatie op diefstal is gepubliceerd als: J. Greenberg (1990), 'Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts', *Journal of Applied Psychology*, 75 (5): pp. 561-568.

Zie voor onderzoek naar de gezondheidsrisico's van gedachte-onderdrukking: K.J. Petri, R.J. Booth en J.W. Pennebaker (1998), 'The immunological effects of thought suppression', *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (5): pp. 1264-1272. Bovendien kost niet denken aan iets ook energie. Zie bijvoorbeeld het onderzoek: R. Occhipinti, E. Somersalo en D. Calvetti (2010), 'Energetics of inhibition: Insights with a computational model of the human gabaergic neuron-astrocyte cellular complex', *Journal of Cerebral Blood Flow & Metabolism*, 30: pp. 1834-1846.

46. Aan de bel trekken en de noodklok luiden: omstanders-effect en pluralistische onwetendheid

Zie voor het onderzoek van John Darley en Bibb Latané naar omstandersapathie: J.M. Darley en B. Latane (1968), 'Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility', *Journal of Personality and Social Psychology*, 8 (4): pp. 377-83; evenals B. Latane en J.M. Darley (1970), *The Unresponsive Bystander: Why doesn't he help?* (Englewood Cliffs: Prentice Hall). De letterlijke tekst van de persoon tijdens het experiment die onwel werd,

was: ‘I-er-um-I think I-I need-er-if-if could-er-er-somebody er-er-er-er-er-er give me a little-er-give me a little help here because-er-I-er-I’m-er-erh-h-having a-a-a real problem-er-right now and I-er-if somebody could help me out it would-it would-er-er s-s-sure be-sure be good . . . because-there-er-er-a cause I-er-I-uh-I’ve got a-a one of the-er-sei er-er-things coming on and-and-and I could really-er-use some help so if somebody would-er-give me a little h-help-uh-er-er-er-er-er c-could somebody-er-er-help-er-uh-uh-uh [met verstikkingsgeluiden]. . . . I’m gonna die-er-er-I’m . . . gonna die-er-help-er-er-seizure-er-[waarbij nog eenmaal een verstikkingsgeluid klinkt en er dan een stilte volgde].’

De in dit hoofdstuk besproken drie redenen voor omstandersapathie komen eveneens aan bod in het overzichtsartikel van B. Latané en S. Nida (1981), ‘Ten years of research on group size and helping’, *Psychological Bulletin*, 89 (2): pp. 308-324.

Allerlei ander onderzoek is eveneens verricht naar omstandersapathie, variërend van rook in een wachtkamer, mensen die iets laten vallen en gevonden voorwerpen op straat. Zie bijvoorbeeld: R. Wiseman, *Quirkology* (2008). De onderzoeken laten onder andere zien dat naarmate steden groter worden er minder wordt geholpen. Verklaringen hiervoor zijn de overload aan informatie in grotere steden, de anonimiteit en eenzaamheid van mensen en de grotere snelheid van leven. Interessante vraag is of dit ook geldt voor organisaties: neemt de omstandersapathie toe naarmate organisaties groter zijn?

Pluralistische onbekendheid kan ook betrekking hebben op het gedrag van anderen en de sociale normen die zij hanteren. Onderzoek laat zien dat studenten het gebruik van alcohol door andere studenten te hoog inschatten, hetgeen vervolgens effect heeft op het eigen gedrag. Zie daarvoor: D.A. Prentice en D.T.

Miller (1993), 'Pluralistic ignorance and alcohol use on campus: Some consequences of misperceiving the social norm', *Journal of Personality and Social Psychology*, 64: pp. 243-256.

47. Uit waardering blijken de waarden: complimenten en het Midas-effect

Zie voor onderzoek dat uitwijst dat hoe meer ethisch gedrag wordt beloond, des te ethischer managers en medewerkers gaan handelen: S. Román en J.L. Munuera (2005), 'Determinants and consequences of ethical behavior: An empirical study of salespeople', *European Journal of Marketing*, 39 (1): pp. 473-495.

Zie voor het onderzoek naar de effecten van het tonen van waardering op donaties aan goede doelen: R.E. Kraut (1973), 'Effects of social labeling on giving to charity', *Journal of Experimental Social Psychology*, 9: pp. 551-562.

Zie voor onderzoek van het effect van complimenten door kappers op de fooi die zij krijgen van klanten: A.H. Crusco en C.G. Wetzel (1984), 'The Midas touch: The effects of interpersonal touch on restaurant tipping', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10: pp. 512-517. Zie ook: J.S. Seiter en E. Dutson (2007), 'The effect of compliments on tipping behavior in hairstyling salons', *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (9): 1999-2007. Onderzoek toont eveneens aan dat bedankjes de zelfwerkzaamheid en eigenwaarde vergroten en daarmee leiden tot meer pro-sociaal gedrag. Zie daarvoor: A.M. Grant en F. Gino (2010), 'A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (6): pp. 946-955.

Onderzoek dat aantoonst dat fysiek contact leidt tot een grotere risicobereidheid is verricht door Jonathan Levav en Jennifer Argo. Zie daarvoor hun artikel 'Physical contact and financial

risk taking' dat binnenkort verschijnt in het tijdschrift *Psychological Science*. De oorzaak van het effect is mogelijkwerwijs een gevoel van veiligheid dat ontstaat in de jeugd door aanraking van ouders. Moeders zouden hun zoons bij risicovolle ondernemingen, zoals de eerste stapjes of het eerste ritje op de fiets, vaak vertrouwen geven met een schouderklopje of aanraking op de rug. Op latere leeftijd kan dat dan leiden tot een misplaatst gevoel van vertrouwen bij het nemen van financiële beslissingen na een vrouwelijke aanraking.

48. Vuile handen wassen: het zelfreinigend vermogen en het Macbeth-effect

Het onderzoek van Chen-Bo Zhong en Katie Liljenquist naar het Macbeth-effect is verschenen als: C.B. Zhong en K. Liljenquist (2006), 'Washing away your sins: Threatened morality and psysical cleansing', *Science*, 313: pp. 145-146.

Uit onderzoek van Spike Lee en Norbert Schwartz blijkt trouwens dat mensen die hun handen wassen na een moeilijke beslissing, minder vaak last hebben van twijfels achteraf. Het reinigen van de handen geeft mensen het gevoel dat ze hun zorgen letterlijk van zich af wassen. Zie: S.W.S. Lee en N. Schwarz (2006), 'Washing away postdecisional dissonance', *Science*, 328: p. 709.

49. Voetangels bij straffen: de afschrikkingstheorie

Zie over de biases bij het beoordelen van overtreders en overtredingen: K.J. Dunegan (1996), 'Fines, frames, and images: Examining formulation effects on punishment decisions', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68: pp. 58-67; evenals de hoofdstukken 11 tot en met 15 van het boek *Irrationality* van Stuart Sutherland uit 2007 (Londen: Pinter & Martin).

Dat mensen strenger oordelen over overtreeders die zij minder goed kennen is aangetoond door Deborah Small and George Loewenstein. Zie: D.A. Small en G. Loewenstein (2005), 'The devil you know: The effect of identifiability on punitiveness', *Journal of Behavioral Decision Making*, 18 (5): pp. 311-318.

Zie voor onderzoek dat laat zien dat doodstrafexecuties worden gevolgd door een toename in moorden: W.C. Baily en R.D. Peterson (1997), 'Murder, capital punishment, and deterrence: A review of literature', in H.A. Bedau (red.), *The Death Penalty in America: Current controversies* (New York: Oxford University Press): pp. 135-161; en A. Sakamoto, K. Sekiguchi en A. Shinkyu (2003), 'Does media coverage of capital punishment have a deterrent effect on the occurrence of brutal crimes? An analysis of Japanese time-series data from 1959 to 1990', in K. Yang, K. Hwang, P.B. Pedersen en I. Daibo (red.), *Progress in Asian Social Psychology: Conceptual and empirical contributions* (Westport: Praeger): pp. 277-290. Trouwens, onderzoek van Marray Straus en collega's, zoals gepresenteerd tijdens de *International Conference on Violence Abuse and Trauma* in San Diego, laat zien dat een corrigerende tik kinderen minder intelligent maakt.

Zie voor onderzoek naar de tweede voetangel dat vertrouwen verder afneemt wanneer een eenmaal geïntroduceerd sanctie-systeem wordt losgelaten: D. de Cremer (red.) (2009), *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making* (Greenwich, CT: Information Age Publishing).

Zie ten aanzien van de derde voetangel dat zwaardere sancties leiden tot meer gedogen: D. Kahan (2000), 'Gentle nudges vs. hard shoves: Solving the sticky norms problem', *The University of Chicago Law Review*, 67: pp. 607-643.

Om niet te streng te straffen kan de les van het onderzoek van Seiji Takaku worden gebruikt waarbij een gevoel van hypocrisie werd opgewekt. Takaku deed onderzoek naar agressie in het verkeer. De proefpersonen moesten deelnemen aan een simuleer waarbij een deel onbedoeld een ander afsneed. Vervolgens bleek dat deze groep veel minder agressief reageerde toen zij zelf werden afgesneden. Door zich bewust te zijn van het eigen gedrag keek men ook anders aan tegen het gedrag van anderen. Om te streng straffen te voorkomen kan het daarom goed zijn om eerst naar het eigen gedrag te kijken. Zie: S. Takaku (2006), 'Reducing road rage: An application of the dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness', *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (10): pp. 2362-2378.

Zie voor het onderzoek van Elliot Aronson en Merrill Carlsmith naar dat milde straffen effectiever zijn om gedragsverandering te bereiken dan zware straffen: A. Elliot en J.M. Carlsmith (1963), 'Effect of the severity of threat on the devaluation of forbidden behavior', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66 (6): pp. 584-588.

50. De prijs van een boete: het uitdrijvingseffect

Zie voor het onderzoek van Uri Gneezy en Aldo Rustichini bij kinderdagverblijven naar de effecten van een boete: U. Gneezy en A. Rustichini (2000), 'A fine is a price', *Journal of Legal Studies*, 29: pp. 1-17.

51. Beloningen en bonussen die bederven: het overrechtvaardigingseffect

Zie voor het onderzoek van David Greene en collega's naar hoe extrinsieke motieven intrinsieke motieven kunnen verdrijven: D. Greene, B. Sternberg en M.R. Lepper (1976), 'Overjustification in a token economy', *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: pp. 1219-1234. Zie voor een soortgelijk onderzoek: M.R.

Lepper, D. Greene en R.E. Nisbett (1973), 'Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis', *Journal of Personal and Social Psychology*, 28: pp. 129-137.

Zie voor enkele onderzoeken die aantonen dat een financiële beloning intrinsieke motivatie uitdrijft: B.S. Frey en F. Oberholzer-Gee (1997), 'The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out', *American Economic Review*, 87: pp. 746-755; A.A. Stukas, M. Snyder en E.G. Clary (1999), 'The effects of 'mandatory volunteerism' on intentions to volunteer', *Psychological Science*, 10 (1): pp. 59-64; en R. Titmuss (1971), 'The gift of blood', *Transaction*, 8 (3): pp. 18-26. Zie voor een meta-analyse van experimenten naar de effecten van extrinsieke beloningen op intrinsieke motivatie: E.L. Deci, R. Koestner en R.M. Ryan (1999), 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation', *Psychological Bulletin*, 125 (6): pp. 627-668.

52. Het Heinz-dilemma: niveaus van morele ontwikkeling

Het model van morele ontwikkeling van Lawrence Kohlberg is beschreven in: L. Kohlberg (1981), *Essays on Moral Development, Vol. I: The philosophy of moral development* (San Francisco: Harper & Row). Volgens Rest en collega's bereikt minder dan 20 procent van de Amerikaanse volwassenen het derde niveau. Zie: J. Rest, D. Narvaez, M. Bebeau en S. Thoma (1999), 'A Neo-Kohlbergian approach: The DIT and schema theory', *Educational Psychology Review*, 11 (4): pp. 291-324. Het model is trouwens wel bekritiseerd, onder andere door Carol Gilligan in haar boek uit 1982 *In a Different Voice* (Cambridge, MA: Harvard University Press).

Dat mensen tijdens het werk op een lager niveau argumenteren dan in de privésituatie is aangetoond door James Weber en David Wasieleski. Zie: J. Weber (1990), 'Managers' moral reaso-

ning: Assessing their responses to three moral dilemmas', *Human Relations*, 43: pp. 687-702; en J. Weber en D. Wasieliski (2001), 'Investigating influences on managers' moral reasoning: The impact of context, personal, and organizational factors', *Business and Society*, 40 (1): pp. 79-111.