

DE STILLE KRACHT VAN DE LANDMACHT

Een explorerende studie naar het effect en de wijze van doorwerking van gedragscodes op het ethisch bewustzijn en gedrag van militairen van de Koninklijke Landmacht.

Bekroond met de *NBN Rabobank scriptieprijs 2007*

Hester Paanakker

Masterthesis Bestuurskunde
Vrije Universiteit Amsterdam, 2007

Supervisor

drs. Karin Lasthuizen
Afdeling Bestuur en Organisatie
Vrije Universiteit Amsterdam

Co-Supervisor

drs. Zeger van der Wal
Afdeling Bestuur en Organisatie
Vrije Universiteit Amsterdam

Uitgave 7 in de serie Dynamics of Governance (Dynamiek van Bestuur)

Uitgever: Dynamics of Governance, Faculteit der Sociale Wetenschappen, *Vrije*
Universiteit, Amsterdam

© 2007 H.L. Paanakker

Omslagontwerp: S. van der Ploeg, Room for ID's, Nieuwegein
Foto omslag: iStockphoto™
Drul- en bindwerk: Reprografie *Vrije* Universiteit, Amsterdam

Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd
en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie,
microfilm of op welke andere wijze ook zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

No part of this publication may be reproduced, stored in a
retrieval system or transmitted in any form or by any means,
electronic, mechanical or photocopying, recording, or otherwise
without the prior permission of the author.

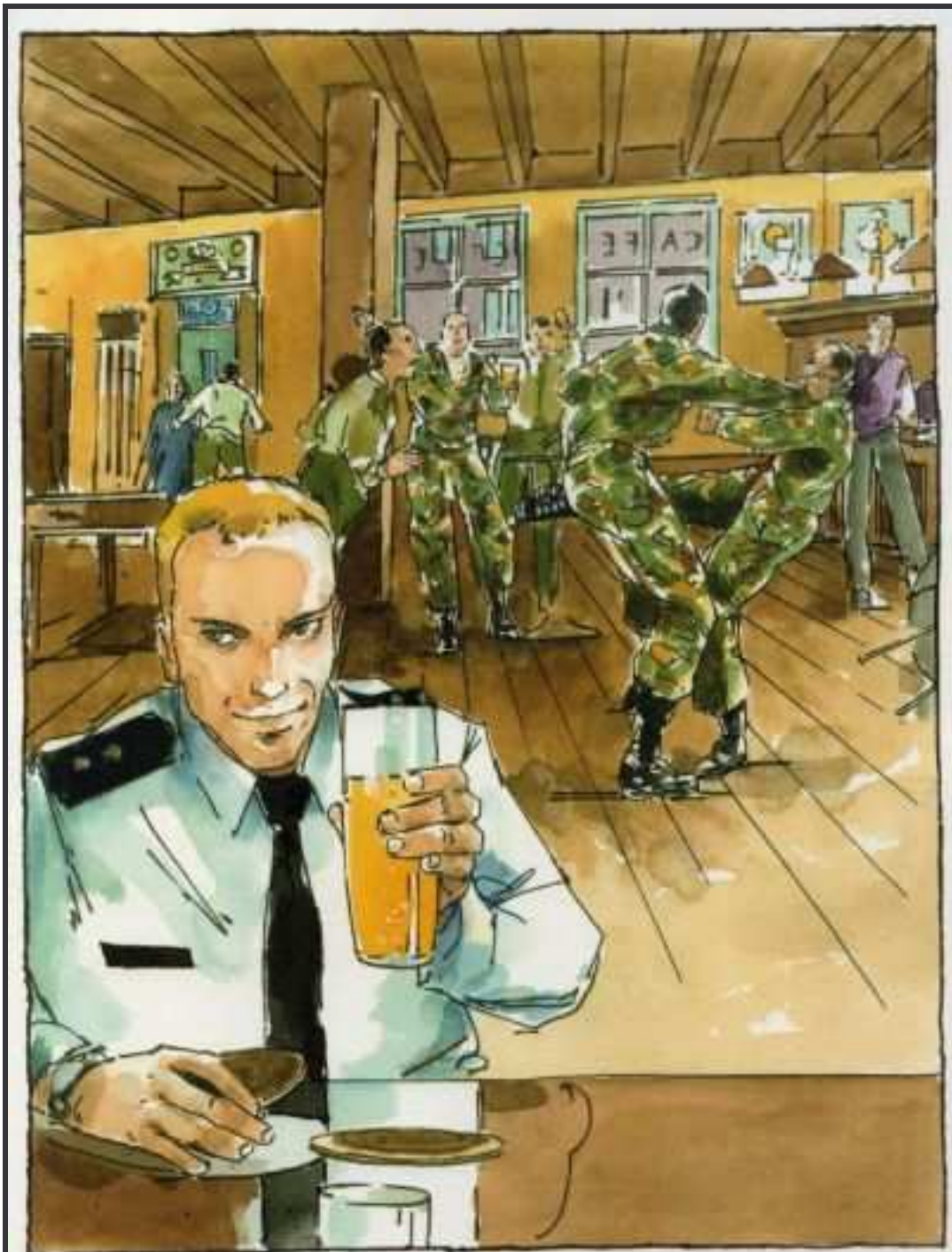
ISBN-13: 978-90-78223-07-8

Voorwoord

Mijn dank gaat uit naar Prof. Dr. Désirée Verweij, hoogleraar militaire ethiek aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) te Breda, zonder wiens toestemming dit onderzoek niet had plaats kunnen vinden. Haar suggesties hebben dit onderzoek theoretisch verrijkt. Voorts dank ik de respondenten van de geniepelotons van de Prinses Margriet kazerne te Wezep en de Generaal majoor De Ruyter van Stevenickkazerne te Oirschot voor het verlenen van hun medewerking. Dankzij de tijd die zowel leidinggevend als manschappen hebben vrij gemaakt en de openheid die zij in de gesprekken tentoonstelden is er een rijke bron van data verkregen. De inzet en coördinatie van de pelotonscommandanten van deze kazernes hebben het mogelijk gemaakt een gevarieerde onderzoeksgroep te interviewen in relatief korte tijd. Ik wil hen hier in het bijzonder voor bedanken. Ik heb de samenwerking als bijzonder prettig ervaren.

Voorts dank ik mijn vriend Rinze voor het geduld waar hij mij te allen tijde mee heeft geholpen. In de laatste, maar zeker niet de minste plaats, wil ik Karin Lasthuizen bedanken voor haar betrokkenheid als begeleider en alle ondersteuning, tips en kritiek waardoor ik deze thesis tot een zo goed mogelijk einde heb kunnen brengen. Ik kon altijd bij haar terecht met vragen en zij dacht altijd mee over hoe het wellicht beter kon.

Hester Paanakker
Nijmegen, November 2007



GEBREK AAN LEIDERSCHAP, ALCOHOLMISBRUIK, DISCRIMINATIE, INTIMIDATIE,
DRUGSGERUUK, PESTERIJEN. ONGEWENST GEDRAG DAT ZIKER NIET THUISHOORT BINNEN
DEFENSIE. DAAROM DE GEDRAGSCODE DEFENSIE. EEN CODE OVER FATSOEN EN
VERANTWOORDELIJKHEID, WANT MILITAIR BEN JE 24 UUR, WAT JE OOK DOET, WAAR JE OOK BENT.

Bron: Defensie

Inhoudsopgave

	Pagina:
1. Inleiding	7
2. Theoretisch kader	13
2.1 Conceptualisering van centrale begrippen	13
2.1.1 <i>Integriteit</i>	13
2.1.2 <i>Ethisch bewustzijn en ethisch gedrag</i>	14
2.1.3 <i>Ethisch dilemma</i>	15
2.2 Het managen van integriteit: het formele versus het informele systeem	16
2.3 Werking van gedragscodes: geen of marginaal effect	18
2.4 Werking van gedragscodes: positieve invloeden op ethisch bewustzijn en gedrag	20
2.5 Invloedsfactoren die een rol spelen bij het effect van gedragscodes op ethisch bewustzijn en gedrag	23
2.6 Integriteitsbeleid	27
2.7 Cultuur	28
2.7.1 <i>Groepscultuur</i>	29
2.7.2 <i>Ethisch klimaat</i>	31
2.8 Leiderschap	36
2.9 Persoonlijke kenmerken	41
2.10 Conceptueel model	45
3. Methoden en technieken van onderzoek	47
3.1 Onderzoeksdesign	47
3.1.1 <i>Het onderzoeksobject</i>	47
3.1.2 <i>Type onderzoek: casestudie</i>	48
3.1.3 <i>Onderzoeksmethoden: documentenanalyse en interviews</i>	50
3.2 Operationalisering van begrippen	51
3.3 Analysetechnieken	54
3.4 Beperkingen en aandachtspunten	56

4. Resultaten	59
4.1 Ethiek en Defensie in beeld	59
4.2 Achtergrond en ervaring	67
4.3 Het duiden van ethiek en ethische dilemma's	69
4.4 Invloed van de gedragscode	72
4.5 De invloed van integriteitsbeleid	78
4.6 De invloed van groepscultuur	80
4.7 De invloed van ethisch klimaat	85
4.8 De invloed van leiderschap	88
4.9 De invloed van persoonlijke kenmerken	95
4.10 Omgang met ethische dilemma's	99
4.11 Aannee en verwerping van hypothesen	106
5 Conclusie	115
5.1 Onderzoeksvraag, doel en opzet	115
5.2 Samenvatting belangrijkste bevindingen	116
5.3 Generalisatie en beperkingen	121
5.4 Theoretische aanbevelingen	123
5.5 Beleidsaanbevelingen	125
Literatuur	127
Bijlagen	133

1. Inleiding

Defensie werd het afgelopen jaar opgeschrikt door meerdere schandalen; vermeende mishandeling van gevangenen in Irak (Gerrits 2006:2), een vechtpartij in Noorwegen na overmatig alcoholgebruik (Korver 2006:3, Müller 2006a:3) en seksuele misstanden op het fregatschip 'Tjerk Hiddes' (Van der Chijs 2006, Marlet 2006:6-7) haalden uitvoerig de krantenkoppen. De commotie om deze vormen van onethisch gedrag was groot, temeer omdat er naar aanleiding van deze gevallen nog meer boven water kwam. De indruk werd gewekt dat het er binnen Defensie niet zo gedisciplineerd aan toe ging en de alom gerespecteerde en voorgestane krijgsmachtelijke integriteit werd in twijfel getrokken (Müller 2006b:3, Van den Boogaard 2006:2, Het Parool 2006:1). Dit terwijl Defensie een uitgebreid beleid voert op integriteit en onder andere gedragscodes hanteert. Defensie was dan ook een van de eersten om kenbaar te maken dat de vertoonde gedragingen volstrekt ontoelaatbaar werden geacht (Telegraaf 2006:3, Korver 2006:3, Van de Velde 2006). Om haar militairen in het gareel te houden werd het beleid aangescherpt en werd een nieuwe gedragscode ingevoerd voor alle krijgsmachtelijke eenheden.

Integriteit is een *hot item*, niet alleen in de praktijk maar ook op wetenschappelijk vlak. Integriteit en ethiek zijn termen die organisaties graag aan zich gebonden zien. Meer en meer organisaties bedienen zich van integriteitsmanagement om het moreel gehalte van hun werknemers hoog te houden dan wel te brengen. Om dat te bereiken kan men sturen op het formele systeem of op het informele systeem (Falkenberg en Herremans 1995:133-134). Formele mechanismen zijn onder andere integriteitstrainingen, vertrouwenspersonen, meldpunten voor onethisch gedrag, gedragscodes; kortom, formele beleidsmatige instrumenten. Een andere wijze van sturen op ethiek is sturen op de informele kant van de organisatie, bijvoorbeeld middels bepaalde leiderschapstijlen of het bewerkstelligen van bepaalde omgangsvormen. Deze zachte sturingsmechanismen trachten via het internaliseren van waarden en normen een ethisch klimaat of ethische cultuur te bewerkstelligen.

In de praktijk wordt zowel gemanaged op het formele als het informele systeem, waarbij het gebruik van formele instrumenten een veel voorkomende sturingswijze is. Als dit al niet de enige vorm van sturing is, dan is dit tenminste het startpunt voor informele sturing. Een veel voorkomend formeel instrument is de gedragscode. In de wetenschappelijke literatuur bestaat discussie over de effecten van sturing middels gedragscodes, waarbij sommige wetenschappers formele gedragscodes zeer invloedrijk achten (zie Wotruba, Chonko en Loe 2001, Somers 2001) en anderen pleiten voor meer focus op informele sturing (zie o.a. Paine 1994, Treviño e.a. 1999). Velen stellen dat een combinatie van

beiden nodig is wil er daadwerkelijk effect gesorteerd worden (zie Falkenberg en Herremans 1995, Paine 1994, Somers 2001). Ook hier biedt wetenschappelijk onderzoek geen eenduidig beeld. Er bestaan zowel studies die de effectiviteit van gedragscodes onderschrijven (Wotruba, Chonko en Loe 2001) als studies die aantonen dat ze géén effect sorteren (Cleek en Leonard 1998). De vraag die rijst is of formele gedragscodes wel resultaat bewerkstelligen; heeft het wel invloed op ethisch gedrag?

Ook in de praktijk is deze vraag van belang gebleken; zoals de problemen bij Defensie aantonen staat het hebben van gedragscodes niet per definitie garant voor integer gedrag. Kennelijk is er meer voor nodig dat te bewerkstelligen. Ook op dit vlak bestaat er onduidelijkheid in de wetenschap. Er bestaande verschillende inzichten over welke factoren van invloed zijn op ethisch bewustzijn en gedrag. Naast gedragscodes wordt overige formele sturing van invloed geacht, maar ook cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken worden genoemd, of een combinatie van die factoren. Nog minder is bekend over de wijze waarop deze factoren van invloed zijn op de werking van gedragscodes. Naast de vraag of gedragscodes überhaupt wel bijdragen aan de mate van ethisch gedrag, rijst dus de vraag dat als dit wel het geval is, op welke wijze dat dan geschiedt.

Dit onderzoek tracht recht te doen aan de gerezen vragen omtrent de werking van gedragscodes middels een bijdrage aan de beantwoording ervan op basis van een unieke studie. Als onderzoeksobject is voor Defensie gekozen, dat om meerdere redenen de organisatie bij uitstek is om dit onderzoek bij uit te voeren. Bij Defensie staat integriteit hoog in het vaandel; de aard van het werk brengt met zich mee dat er een verhoogd risico is op onethisch gedrag, simpelweg vanwege het feit dat militairen zich relatief vaak voor ethische dilemma's geplaatst zien. Zij werken in vaak turbulente omgevingen en gevaarlijke situaties die een snel beslissingsvermogen vereisen; beslissingen die niettemin weloverwogen moeten zijn en dikwijls een ethische component bevatten. Van militairen wordt bovendien in ieder geval verwacht dat zij zich smetteloos gedragen: ten eerste omdat zij als gezagsdragers een publieke functie hebben en daarmee een voorbeeldfunctie moeten uitdragen, ten tweede omdat zij een geweldsbevoegdheid hebben die onder geen beding misbruikt mag worden aangezien dat ten koste zou gaan van mensen(levens) en ten derde omdat zij ook als visitekaartje van Nederland fungeren en de reputatie van de krijgsmacht niet mogen schaden. Daarbij is Defensie een organisatie waarin actief beleid wordt gevoerd om onethisch gedrag tegen te gaan en waarin gedragscodes een prominente plaats innemen. Er is zeer recent (april 2007) een vernieuwde gedragscode uitgevaardigd voor alle krijgsmachtonderdelen. Tenslotte is Defensie een zeer hiërarchische organisatie waarin zaken kunnen worden opgelegd en afgedwongen. Dat

laatste maakt dat de gedragscode in deze organisatie geen papieren farce is en daadwerkelijk als sturingsmechanisme kan dienen. Er is specifiek gekozen het onderzoek te concentreren op de Koninklijke Landmacht, aangezien de gehele krijgsmacht te omvangrijk zou worden. De centrale probleemstelling luidt als volgt:

Wat is het (gepercipieerde) belang van gedragscodes voor het ethisch bewustzijn en gedrag van militairen en welke intermediaire rol spelen andere factoren, zoals integriteitsbeleid, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken, hierbij?

Om hierop een antwoord te vinden zijn er verschillende theoretische en empirische deelvragen geformuleerd, op basis waarvan ook de algemene indeling is gemaakt. Allereerst wordt in hoofdstuk twee de relevante literatuur behandeld. De deelvragen die in dit hoofdstuk worden behandeld zijn:

- Wat wordt in de literatuur verstaan onder integriteit (2.1.1), ethisch bewustzijn en gedrag (2.1.2) en ethische dilemma's (2.1.3)?
- Wat is er in de literatuur bekend over het managen van integriteit (2.2) en over de effectiviteit van gedragscodes (2.3 en 2.4)?
- Wat is er in de literatuur bekend over de precieze werking van gedragscodes: welke invloedsfactoren op de werking van de gedragscode kunnen geïdentificeerd worden (2.5)?
- Wat is er in de literatuur bekend over de (intermediaire) rol die respectievelijk de factoren integriteitsbeleid, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken spelen met betrekking tot de werking van gedragscodes (2.6 tot en met 2.9)?

Op basis van de behandelde literatuur worden hypothesen opgesteld. Het hoofdstuk besluit met een conceptueel model (2.10).

Het empirische onderzoek is verricht bij twee geniepelotons van de Koninklijke Landmacht, van respectievelijk de Prinses Margriet kazerne in Wezep en de Generaal majoor de Ruyter van Stevenickkazerne in Oirschot. In hoofdstuk drie worden het onderzoeksobject en de onderzoeksmethoden uiteengezet. Aan de orde komt wat er bekend is over ethische dilemma's en gedrag bij Defensie en wat de gehanteerde gedragscode inhoudt. Voorts worden de variabelen integriteitsbeleid, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken geoperationaliseerd en wordt beschreven hoe de invloed ervan zal worden onderzocht. Tenslotte komt in dit hoofdstuk aan bod van welke analysetechnieken gebruik wordt gemaakt en wat de beperkingen en aandachtspunten van dit onderzoek zijn. Hoofdstuk vier omvat de resultaten van het verrichte empirische onderzoek bij de twee pelotons. Gezien het verkennende karakter van het onderzoek is gekozen voor een

open benadering. De nadruk in de interviews ligt op het achterhalen van het proces rondom de (door)werking van gedragscodes. Er werden in totaal 14 diepte-interviews afgenomen, onder zowel manschappen (9) als leidinggevendenden (5). De leidende deelvragen zijn:

- Wat verstaan militairen onder ethisch bewustzijn en gedrag en wat ervaren zij als ethische dilemma's (4.3)?
- Wat is de perceptie van militairen met betrekking tot gedragscodes: hoe wordt gedacht over de effectiviteit en werking ervan (4.4)?
- In welke mate en op welke wijze achten militairen integriteitsbeleid van invloed op de werking van gedragscodes (4.5)?
- In welke mate en op welke wijze achten militairen groepsdruk (4.6) en ethisch klimaat (4.7) van invloed op de werking van gedragscodes?
- In welke mate en op welke wijze achten militairen ethisch leiderschap van invloed op de werking van gedragscodes (4.8)?
- In welke mate en op welke wijze zijn persoonlijke kenmerken van invloed op de werking van gedragscodes en in welke mate en op welke wijze worden deze kenmerken door militairen van invloed geacht (4.9)?

Met betrekking tot het laatste punt dient opgemerkt te worden dat niet alleen de perceptie van de militairen zelf op de invloed van persoonlijke kenmerken in ogenschouw wordt genomen, maar dat die invloed ook door de onderzoeker wordt onderzocht door te kijken naar gegevens als leeftijd, aantal dienstjaren en ervaring met uitzending.

Verder is de respondenten een tweetal casussen voorgelegd, die behandeld worden in paragraaf 4.10. In paragraaf 4.11 tenslotte vindt toetsing van de hypothesen plaats. In hoofdstuk vijf zullen de bevindingen nogmaals kort de revue passeren en zal een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag. Ook de generaliseerbaarheid van de resultaten en de beperkingen van dit onderzoek komen aan bod. Er wordt geëindigd met theoretische aanbevelingen voor vervolgonderzoek en beleidsaanbevelingen.

Met dit onderzoek wordt beoogd middels empirisch onderzoek een bijdrage te leveren aan de bewijsvoering van de effecten van gedragscodes op ethisch bewustzijn en gedrag, alsmede inzicht te verschaffen in de doorwerking ervan en de rol van integriteitsbeleid, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken daarbij. Deze studie richt zich op Defensie, waar men er baat bij heeft te weten of en hoe de gedragscode nu daadwerkelijk van invloed is op de integriteit van hun medewerkers, omdat zij dan ofwel

gesterkt worden in de uitvaardiging of aanscherping van de code ofwel inzien dat zij hun focus moeten verleggen naar andere vormen van sturing. Naast dit organisationele belang is de studie waardevol omdat Defensie zoals omschreven een unieke setting biedt, waarin een gedragscode bij uitstek kan gedijen: de code neemt een zeer prominente plaats in in het organisatiewezen, ethisch gedrag staat hoog in het vaandel, maar tegelijkertijd is er sprake van een verhoogd risico op onethisch gedrag en doen zich incidenten voor. Juist deze setting maakt dat het onderzoek ook theoretisch interessant is, daar het meer uitsluitel kan bieden over de werking van gedragscodes. Tenslotte zijn de verwachtingen met betrekking tot ethisch gedrag binnen Defensie zowel binnen als buiten de muren hooggespannen vanwege de maatschappelijke functie die het leger heeft en dienen de uitkomsten van dit onderzoek een maatschappelijk belang.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de relevante theoretische en empirische literatuur over het managen van ethiek en de effectiviteit van gedragscodes behandeld. Allereerst worden de belangrijkste begrippen geconceptualiseerd (paragraaf 2.1). Vervolgens komt aan bod wat er in algemene zin bekend is over het managen van ethiek (paragraaf 2.2), waarna nader wordt ingegaan op de effectiviteit van gedragscodes. Er wordt zowel literatuur behandeld waarin de effecten van codes op ethisch bewustzijn en/of gedrag van de hand worden gewezen (paragraaf 2.3) als literatuur waarin die effecten worden onderschreven (paragraaf 2.4). Aan de hand van deze eerste verkenning worden factoren geïdentificeerd, die van invloed zijn op de werking van gedragscodes, waarna elke factor nader wordt toegelicht (paragrafen 2.5 tot en met 2.9). Per factor worden een of meerdere hypothesen opgesteld. Het hoofdstuk besluit met het opstellen van een model op basis waarvan dit onderzoek wordt verricht (paragraaf 2.10).

2.1 Conceptualisering van centrale begrippen

In deze paragraaf worden de centrale begrippen uit het onderzoek geconceptualiseerd. Achtereenvolgens komen de begrippen integriteit, ethisch bewustzijn en ethisch gedrag, en ethisch dilemma aan bod.

2.1.1 Integriteit

Integriteit is een complex begrip; het omvat veel en is tamelijk ongrijpbaar. Om deze reden bestaan er dan ook enkele verschillende visies op integriteit. Huberts (2005) noemt er zes. Integriteit kan opgevat worden als;

1. “‘heelheid’ ofwel als consistent, coherent en consequent zijn”;
2. als professionele verantwoordelijkheid – het kunnen en willen aanvaarden van de verantwoordelijkheid die gepaard gaat met de functie of positie;
3. als het handelen naar een ideaalbeeld - volgens bepaalde standaarden die verwijzen naar waarden en idealen, naar afdoende participatie van belanghebbenden en naar doeltreffendheid en doelmatigheid;
4. als één waarde temidden van andere waarden, namelijk als onkreukbaarheid en rechtschapenheid;
5. en als in overeenstemming handelen met regels en waarden (Huberts 2005:6-8).

Uit bovenstaande vijf omschrijvingen komt duidelijk naar voren dat integriteit in ieder geval gaat over het *gedrag* van een persoon, en dat het

een duidelijk moreel aspect met zich meedraagt. Huberts kiest daartoe voor het hanteren van een zesde visie, die alle eerder genoemde aspecten omvat: integriteit betekent handelen in overeenstemming met geldende morele waarden, normen en regels. Dit omvat dat integriteit afhankelijk is van tijd en plaats, maar ook van het object (van het geval/de persoon) en dat het draait om wat in welke gevallen deugt en niet deugt. De ambtenaar moet zowel voor zichzelf integer handelen (intern, in overeenstemming met eigen waarden en normen) als voor zijn publieken (extern, in overeenstemming met publieke waarden en normen) (Huberts 2005:10). Deze opvatting van integriteit wordt in deze studie gehanteerd.

2.1.2 Ethisch bewustzijn en ethisch gedrag

Integriteit heeft alles te maken met moraliteit en ethiek. Ethiek vormt de basis van waarden en normen aan de hand waarvan bepaald kan worden wat integer gedrag is. Ethiek is als het ware een set van principes die als kader of handvest voor handelen dient. Die principes zijn moreel van aard: welke waarden en normen zijn juist, goed of deugdelijk (Van Der Wal e.a. 2006:316-317)? Ethiek kan echter ook verwijzen naar de reflectie op die waarden en normen en op integriteit. Ethiek is dan de theoretische invalshoek aan de hand waarvan men een oordeel kan vormen. Dit kan verduidelijkt worden met behulp van het verschil tussen bestuursethiek en beleidsethiek. Bestuursethiek beslaat het handelen van de ambtenaar binnen het openbaar bestuur; voldoet dat niet aan de geldende waarden en normen (aan de “ethiek van het spel en het handelen”) dan is dat niet integer (Huberts 2005:13). Bij beleidsethiek draait het om de vraag of het beleid ‘an sich’ wel integer is en of de gevolgen die dat beleid teweeg brengt wel integer zijn (Huberts 2005:13). In dit onderzoek wordt beleidsethiek buiten beschouwing gelaten. Gedrag staat centraal, waarbij het gaat om gedrag dat op enige wijze verbonden is aan of gevolgen heeft voor de organisationele functie. Dat kan dus zowel binnen als buiten de organisatie plaatsvinden. Geheel in lijn met de definiëring van het begrip integriteit wordt ethisch gedrag gedefinieerd als gedrag dat in overeenstemming is met geldende morele waarden, normen en regels. Wanneer men in strijd met de geldende morele waarden, normen en regels handelt, is er sprake van een integriteitschending. Er zijn verschillende typen schendingen te onderscheiden, waaronder corruptie, fraude en diefstal, maar ook misbruik van (gewelds)bevoegdheid, omgangsvormen en bejegening (discriminatie, intimidatie), verspilling en wanprestatie, en wangedrag in de vrije tijd (Lasthuizen, Huberts en Kaptein 2003:8-9). Er wordt in dit onderzoek overigens geen onderscheid gemaakt tussen integer gedrag en ethisch gedrag: deze termen zijn inwisselbaar.

Aan het vertonen van ethisch gedrag gaat – in de regel - ethisch bewustzijn vooraf: het is het cognitieve proces waarin een individu beslist

wat goed en fout is (VanSandt, Shepard en Zappe 2006:409). In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende termen gebezigd om het fenomeen te duiden, zoals morele gevoeligheid, ethische perceptie en morele oordeelsvorming (zie VanSandt, Shepard en Zappe 2006:427 en Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:19). In dit onderzoek wordt de definitie aangehouden die Verweij, Hofhuis en Soeters geven wanneer zij spreken over morele oordeelsvorming: wanneer mensen in staat zijn de waarden, normen en belangen die in een bepaalde situatie spelen te herkennen en te beoordelen, en met name op adequate wijze kunnen inschatten wat de consequenties zijn van hun handelen voor anderen, beschikken zij over ethisch bewustzijn (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:19-20). Dit komt overeen met de definitie van VanSandt, Shepard en Zappe die onder ethisch bewustzijn verstaan “the degree to which an individual *recognizes* the aspects of a situation that carry a reasonable likelihood of moral wrong or harm to individuals, classes of people, or entities – human or non-human, living or reifications” (2006:414). De mate waarin een persoon over ethisch bewustzijn beschikt bepaalt in belangrijke mate of de persoon ook daadwerkelijk ethisch gedrag tentoonspreidt (Kohlberg en Candee 1987).

2.1.3 Ethisch dilemma

Een ethisch dilemma doet zich voor wanneer een persoon zich in een situatie bevindt waarbij gekozen moet worden tussen twee conflicterende sets van verwachtingen of neigingen voortkomend uit verschillende verantwoordelijkheden, waarbij er met elke keuze kosten gemoeid zijn (Cooper 2006:106). Die verantwoordelijkheden zijn direct verbonden met geldende principes, normen en waarden. Kiezen voor het onterecht toewijzen van een bouwvergunning aan een oom gaat ten koste van loyaliteit aan de organisatie, aan het ambt of aan de wet, en ervoor kiezen het af te wijzen gaat ten koste van loyaliteit aan de familie. Ervoor kiezen buitensporig geweld van collega-militairen tijdens een uitzending te melden gaat ten koste van trouw aan collega's, het te verzwijgen ten koste van maatschappelijk belang en wellicht persoonlijk geweten. Ethische dilemma's zijn die “defining moments” waarbij elke mogelijke keuze ongewenste neveneffecten heeft: “there is therefore no solution that does not cause any pain” (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:21). Er kunnen verschillende verantwoordelijkheden spelen op het gebied van autoriteit (loyaal zijn aan directe leidinggevende, aan de organisatietop, aan de wet), van de te vervullen rol (rol als lid van een bepaalde afdeling, organisatie, publiek orgaan of als burger of collega) en van belangen (persoonlijke, organisationele en maatschappelijke belangen) (Cooper 2006:106-107).

2.2 Het managen van integriteit: het formele versus informele systeem

Hoewel sommigen integriteit beschouwen als ‘iets’ dat er al dan niet is binnen een organisatie of als een eigenschap die een persoon al dan niet heeft, zijn wetenschappers het er in het algemeen over eens dat ethisch gedrag wel degelijk te sturen is. Zoals Paine (1994) stelt: “ethics has *everything* to do with management” (1994:106). Paine constateert dat er veelal formele programma’s worden ontwikkeld waarmee een set van regels voorgeschreven wordt waaraan werknemers zich moeten houden, zoals gedragscodes, beloning- en strafsystemen en meldingsmechanismen. Het zijn officiële regels over wat wel en niet mag. Een goed overdachte en goed vormgegeven strategie voor legale navolging is ook zeker noodzakelijk (Paine 1994:109). Paine is echter van mening dat formele elementen alleen niet volstaan, wil ethisch gedrag bewerkstelligd worden: omdat formele aspecten nooit het hele spectrum aan onethische gedragingen kunnen beslaan noch bedwingen, is het van even groot belang dat managers “give life to an organization’s guiding values, [...] create an environment that supports ethically sound behavior, and [...] instill a sense of shared accountability among employees” (Paine 1994:111). Aan de hand van praktijkvoorbeelden beargumenteert Paine dat formeel sturen effect heeft, mits managers middels het duidelijk communiceren en uitdragen van ethiek de waarden en patronen van denken en handelen van werknemers beïnvloeden (Paine 1994: 111-114). Zo wordt een omgeving gecreëerd waarin integer gedrag wordt gestimuleerd en zal gedijen (Paine 1994:117). Formeel beleid is dus noodzakelijk, maar bereikt niets zonder aanvullende informele sturing – een taak die managers volgens Paine op zich kunnen nemen.

In dezelfde lijn als Paine redeneren Falkenberg en Herremans (1995) dat een formeel systeem alleen niet voldoende is om ethisch gedrag te beheersen. In formele regels kunnen onmogelijk de oplossingen voor alle mogelijke situaties en dilemma’s opgenomen worden. Daarom moet ook het informele systeem gemanaged worden. In de informele sfeer zijn de morele standaarden ontstaan en vormgegeven middels welke werknemers ethische dilemma’s beslissen. Uit die standaarden vloeien informele regels voort die impliciet en niet situatiegebonden zijn en wel een complete vorm van controle vormen (Falkenberg en Herremans 1995:134). Volgens Falkenberg en Herremans is het informele systeem de dominante factor wat betreft het beïnvloeden van ethisch gedrag, maar -hoe sterk ook- niet voldoende om ethisch gedrag zeker te stellen. Want: “Without formal policies and procedures in place organizations are more vulnerable to influences encouraging unethical behaviours” (Falkenberg en Herremans 1995:141). Zij staven met empirisch onderzoek dat de combinatie van

sturing op formele en informele systemen, waarbij er congruentie tussen beide moet bestaan, de grootste kans biedt op integer gedrag (Falkenberg en Herremans 1995:140-141).

Ook het empirisch onderzoek naar organisationele context en ethisch gedrag van Soutar, McNeil en Molster (1994) wijst uit dat “formele middelen zoals een gedragscode een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde zijn voor ethisch gedrag” en dat “management van het informele klimaat cruciaal is wil ethisch gedrag bewerkstelligd worden” (1994:327). Soutar, McNeil en Molster maakten gebruik van een steekproef van 301 Australische bedrijven, waarvan er 105 reageerden. Er werden vragenlijsten voorgelegd aan personen van drie niveau’s van management (directie, middelmanagement en direct leidinggevenden). Uit het onderzoek kwam naar voren dat de waarden die het topmanagement aanhingen en uitdroegen grote invloed hadden op het ethisch gedrag van werknemers. Werknemers zien hun leidinggevenden als rolmodellen wiens gedrag zij imiteren; het gedrag van leidinggevenden geeft de verwachte en geaccepteerde standaarden van gedrag aan (Soutar, McNeil en Molster 1994:336). Verontrustend was de bevinding dat in veel gevallen van integriteitsschendingen de reden van schending het gedrag of de eisen van de leidinggevenden was. Waar leidinggevenden dus zelf onethisch gedrag vertonen of onethisch gedrag van hun werknemers verlangen, leidt de rolmodel functie tot meer onethisch gedrag: verkeerd voorbeeld doet verkeerd volgen (Soutar, McNeil en Molster 1994:327). Soutar, McNeil en Molster concluderen dat leiderschap de belangrijkste invloedsfactor met betrekking tot ethisch gedrag vormt, van grotere invloed dan formeel beleid, en ook van grotere invloed dan de informele cultuur omdat de leidinggevenden degenen zijn die die cultuur tot stand brengen en in stand houden (1994:336-337). De auteurs benadrukken dat leiders de ethische standaarden moeten weerspiegelen en ethische rolmodellen moeten zijn (Soutar, McNeil en Molster 1994:336-337).

Zowel Paine (1994) als Falkenberg en Herremans (1995), en Soutar, McNeil en Molster (1994) tonen aan dat zowel het formele als informele systeem van invloed zijn op het bewerkstelligen van ethisch gedrag, waarbij het formele systeem onmisbaar is. Het onderzoek van Falkenberg en Herremans levert iets sterker bewijs dan Paine, want is beter empirisch onderbouwd: Paine bedient zich van een drietal losstaande praktijkvoorbeelden (1994:11-114), waar Falkenberg en Herremans gebruik maakten van een veel diversere onderzoeksgroep (vertegenwoordigers van acht verschillende bedrijfstakken, organisaties van verschillende grootte) (1995:137). Ook het onderzoek van Soutar, McNeil en Molster levert op valide (groot aantal factoren meegenomen, personen van verschillende niveau’s) en betrouwbare wijze (groot aantal

onderzoeksubjecten) bewijs en onthult de belangrijke rol die leiderschap speelt. De onderzoekers benadrukken dat leiders niet alleen ethiek moeten overbrengen, zoals Paine en Falkenberg en Herremans aangeven, maar zich ook zelf ethisch moeten gedragen: zij moeten ethische rolmodellen zijn.

In deze paragraaf komt naar voren dat formele en informele elementen van invloed zijn op ethisch gedrag, en dat leiderschap daarbij een aparte functie vervult. Gedragscodes - een formele sturingsvorm - kwamen al zijdelings aan bod. In veel van het onderzoek dat gedaan is naar de werking van gedragscodes komt de wisselwerking tussen het formele en informele systeem terug. In de volgende twee paragrafen wordt onderzoek aangedragen van auteurs die gedragscodes geen effect toedichten (paragraaf 2.3) en onderzoek dat aantoonde dat gedragscodes wel effect bewerkstelligen (paragraaf 2.4). De auteurs betrekken ook informele elementen in de opzet van hun onderzoek, of stuiten daarop in de loop van hun onderzoek.

2.3 Werking van gedragscodes: geen of marginaal effect

Onderzoek waarin wordt aangetoond dat gedragscodes geen effect hebben is dat van Cleek en Leonard (1998). Zij stellen dat een organisatie stuurt op die zaken die binnen haar bereik liggen, waarvan volgens hen de belangrijkste en meest besproken en gebruikte de gedragscode is: “a formal document that states an organization’s primary values and the ethical rules it expects its employees to follow” (Robbins 1988 in Cleek en Leonard 1998:622). Zij trekken de effectiviteit van gedragscodes in twijfel. Er zijn tot dan toe slechts twee empirische studies naar het onderwerp geweest (beide experimenten), waarvan de één concludeerde dat inhoudelijke kennis van de gedragscode geen effect sorteert met betrekking tot ethisch gedrag (zie Ford, Gray en Landrum 1982), en de andere wel (zie Hegarty en Simms Jr. 1979). Cleek en Leonard voeren naar aanleiding van de ambiguïteit van de eerdere onderzoeken zelf een experiment uit onder 150 bedrijfskunde studenten van een grote universiteit. Hun bevinding is dat er geen statistisch relevant verband te ontdekken is tussen het hebben van een gedragscode en ethisch bewust gedrag. Bovendien vertoonde de groep die additionele informatie kreeg over de inhoud van de gedragscode niet meer ethisch keuzegedrag wanneer zij voor dilemma’s werden geplaatst dan de groep die enkel wist dat er sprake was van een gedragscode, maar de inhoud niet kende (Cleek en Leonard 1998:625-627). Uit hun onderzoek komt naar voren dat gedragscodes geen effect sorteren en dat het daarbij ook niet uitmaakt of werknemers wel of geen inhoudelijke kennis van het beleid hebben. Managers hoeven de codes dus ook niet te communiceren:

dat helpt niet meer of minder. Een kanttekening die bij dit onderzoek geplaatst dient te worden is dat het studenten van één studierichting betrof, de onderzoeksgroep relatief klein was, en het niet ging om feitelijk ethisch gedrag maar om keuzes die de personen dachten te maken als ze zich werkelijk in zo'n situatie bevonden; de onderzoekers hebben een ethisch bewustzijn gemeten onder een groep die daar wellicht weinig uitspraak over kon doen aangezien de studenten niet zondermeer representatief waren voor mensen die daadwerkelijk in een organisatie functioneren.

Treviño e.a. (1999) vonden dat gedragscodes wel een effect hadden, maar slechts marginaal. Zij deden survey-onderzoek naar door zes organisaties ingezette programma's gericht op ethiek. Hun startpunt is een survey waaruit blijkt dat 98% van de onderzochte bedrijven elementen van ethiek of gewenst gedrag vastleggen in formele documenten. 78% daarvan had een aparte gedragscode ("code of ethics") en bracht deze onder de aandacht in het gehele bedrijf. De hoge mate waarin organisaties integriteitsbeleid inzetten zette de auteurs ertoe de daadwerkelijke effectiviteit van die programma's te onderzoeken. Zij stelden vast dat effectief integriteitsmanagement een zevental uitkomsten heeft of kan hebben: het heeft een vermindering van onethisch gedrag tot gevolg (1), kweekt meer bewustzijn bij werknemers inzake de ethische dilemma's die zich voordoen in de organisatie (2), zet werknemers er toe aan eerder om advies te vragen bij integriteitvraagstukken (3), en om slecht nieuws ook daadwerkelijk te rapporteren in plaats van voor zich te houden (4) en om integriteitsschendingen te melden (5), het leidt ertoe dat ethiek wordt meegenomen in de dagelijkse besluitvorming binnen de organisatie (6) en zorgt tenslotte voor meer toewijding van de werknemers (7) (Treviño e.a. 1999:132-135). De auteurs onderzochten in hoeverre de ethiekprogramma's deze positieve effecten veroorzaakten. Daarbij namen zij verschillende dimensies van de programma's in ogenschouw, waaronder de "formal program characteristics" (Treviño e.a. 1999:136). Alle zes organisaties voerden formeel integriteitsbeleid: ze beschikten over integriteitfunctionarissen, hadden een formele gedragscode en een telefonische meldlijn. Het onderzoek wees uit dat de formele karakteristieken weliswaar enigszins bijdroegen aan de vastgestelde positieve effecten van integriteitsmanagement, maar dat ze relatief onbelangrijk waren ten overstaan van de andere onderzochte dimensies. De invloed van de heersende ethische cultuur inclusief leiderschap, de manier waarop de programma's werden gehandhaafd en de insteek van de programma's waren vele malen groter dan het formele beleid zelf. Bekendheid met de inhoud van de gedragscode en de mate waarin werknemers de code als leidraad voor gedrag beschouwen waren veruit het minst van invloed op de positieve effecten. Met name op het voorkomen

van onethisch gedrag waren de effecten hiervan verwaarloosbaar (Treviño e.a. 1999:136,140). Treviño e.a. concluderen dan ook dat formele elementen er nauwelijks toe doen: gedragscodes spelen een marginale rol als het op het beïnvloeden van ethisch bewustzijn en gedrag aankomt. De informele factor, namelijk een sterke ethische cultuur en het uitdragen van integriteit door als organisatie zelf integer gedrag te vertonen en niet integer gedrag tegen te gaan – oftewel informele sturing, echter des te meer (1999:145-146).

2.4 Werking van gedragscodes: positieve invloeden op ethisch bewustzijn en gedrag

Ook Somers (2001) deed onderzoek naar formele en informele aspecten van integriteitsmanagement. Hij richtte zich daarbij specifiek op de invloed van formele organisationele gedragscodes op de houding en het gedrag van werknemers. Somers veronderstelt dat de organisatiecultuur en organisatiewaarden dienen als intermediaire informele mechanismen die bepalend zijn voor de invloed van gedragscodes (“corporate codes of ethics”) op ethisch gedrag. Gedragscodes vormen de formele controlemechanismen op het morele gehalte van werknemers, maar even belangrijk is de informele controle van cultuur en heersende waarden (Somers 2001:186). Van een willekeurig geselecteerd sample binnen een bedrijfstak (organisaties die lid waren van het Institute of Management Accountants) kreeg de onderzoeker 613 bruikbare beantwoorde vragenlijsten terug.

Het onderzoek wees uit dat in organisaties mét een formele gedragscode de gepercipieerde mate van onethisch gedrag lager was dan in organisaties zónder formele gedragscode. Hieruit kan afgeleid worden dat gedragscodes inderdaad onethisch gedrag voorkomen of verminderen; de perceptie van onethisch gedrag in de eigen werkomgeving is een goede indicator voor feitelijk onethisch gedrag (zie ook Lasthuizen, Huberts en Kaptein 2003). Ook met betrekking tot het oordeel dat geveld werd over verschillende waarden was er een significant verschil waarneembaar. In organisaties mét een code werden de waarden “be as profitable as possible”, “engage in charitable contributions” en “behave morally and ethically” van groter belang geacht dan in organisaties zonder een dergelijke code (Somers 2001:190-191). De laatste twee waarden tonen volgens de auteur aan dat er binnen de organisatie een waardensysteem en organisatiecultuur heersen die het belang van ethisch gedrag onderkennen, wat ook het beoogde effect is van het implementeren van een gedragscode. Gedragscodes leiden met andere woorden tot de adoptie van meer ethische

waarden en een meer ethische cultuur. Voorts is de auteur van mening dat hoewel “be as profitable as possible” in eerste opzicht niet direct in verband lijkt te staan met ethisch gedrag, een focus op winstgevendheid juist “de middelen die noodzakelijk zijn om de grootste mate van ethisch gedrag te bewerkstelligen” vrij maakt, alsmede “de middelen om een economische bijdrage te leveren aan het oplossen van sociale problemen” (Somers 2001:194). Deze stelling is echter giswerk, omdat een focus op winstgevendheid nog niet betekent dat er ook daadwerkelijk winst gemaakt wordt en het daarbij in niets zeker is dat organisaties hun eventueel hoge winstmarges ook aanwenden om ethisch gedrag te promoten en tentoon te spreiden. Ook aan de hand van de bevinding dat de hoogste mate van organisationele toewijding gevonden wordt in organisaties mét een code, concludeert Somers dat organisationele gedragscodes effect hebben op de ethische houding van werknemers. Somers verklaart dat de mate van toewijding aan de organisatie de aanvaarding van organisationele waarden en steun aan de organisatie weerspiegelt, en daarmee dus ook een weerspiegeling is van de mate van steun voor en handelen naar de organisationele gedragscode (Somers 2001:194). De verschillen tussen organisaties met een code, zonder een code en organisaties waarin men aangeeft niet te weten of er een code is, is echter dermate klein dat ook deze gevolgtrekking niet echt hard te maken is (Somers 2001:190-191). Daarbij hoeft toewijding ook niet gelijk te staan aan ethisch gedrag; zo kan men toegewijd zijn aan een organisatie waarbinnen de gedragscode slechts een papieren farce is en onethisch gedrag hoogtij viert. Al met al draagt Somers weliswaar bewijs aan voor het directe effect van formele mechanismen, namelijk gedragscodes, op het vóórkomen van ethisch gedrag, maar verzuimt hij de intermediare rol van informele systemen goed te onderbouwen. De claim dat gedragscodes niet alleen van invloed zijn op concreet gedrag, maar ook op het ethische bewustzijn dat daaraan ten grondslag ligt, is wel steekhoudend, maar de grote mate waarin dat volgens Somers het geval is niet. Somers bevindingen staan in contrast met die van Treviño e.a. (1999). Waar Treviño e.a. stellen dat het managen van het informele systeem het belangrijkste is, stelt Somers dat met behulp van gedragscodes het informele systeem al gemanaged wórdt, en nog op effectieve wijze ook. Hoewel deze bewering zoals beredeneerd niet al te goed onderbouwd lijkt te zijn, lijkt het aannemelijk dat gedragscodes niet alleen direct invloed hebben op bewustzijn en gedrag, maar ook indirect via het informele systeem. Codes worden veelal –mede- aangewend om een cultuuromslag, een omslag in het denken, te bewerkstelligen. Gezien de wetenschappelijke controverse hier rondom en de mogelijk belangwekkende uitkomst wordt aan het ontstane vraagstuk een hypothese gewijd zodat er met dit onderzoek wellicht duidelijkheid verschaft kan worden (zie p. 23).

Een ander onderzoek dat een zelfde beeld oplevert is dat van Wotruba, Chonko en Loe (2001). Gedragscodes hebben naar hun mening wel degelijk effect. Gedragscodes hebben ten doel te tonen dat organisaties belang hechten aan ethiek, de ethische waarden van de organisatie over te dragen op de werknemers en hun ethische gedrag te beïnvloeden (2001:59). Uiteindelijk dragen gedragscodes bij aan het ethische klimaat van de organisatie (Wotruba, Chonko en Loe 2001:59). Zij benadrukken echter dat enkel het hebben van een code niet volstaat om deze doelen te bereiken. Alleen als werknemers weten dat de code bestaat en er inhoudelijke kennis van hebben kan een code effect hebben op ethisch bewustzijn en gedrag (Wotruba, Chonko en Loe 2001:61). Om vervolgens impact te hebben op het ethisch klimaat van de organisatie, moeten de punten uit de code ook begrepen en geaccepteerd worden en moeten werknemers er naar handelen (Wotruba, Chonko en Loe 2001:61). De auteurs veronderstellen dat naarmate de inhoudelijke kennis van de code groter is, werknemers hem ook meer bruikbaar achten als handvest voor gedrag. Het vragenlijsten onderzoek dat zij verrichtten onder de managers van een groot aantal bedrijven met dezelfde gedragscode bevestigde deze hypothese. Het verband tussen inhoudelijke kennis en gepercipieerde bruikbaarheid was statistisch significant. De tweede hypothese dat naarmate werknemers de code meer bruikbaar achten, zij het ethisch klimaat van de organisatie ook positiever beoordelen, werd eveneens bevestigd (Wotruba, Chonko en Loe 2001:65-66). Wotruba, Chonko en Loe concluderen dat hoe meer de specifieke inhoud en de bedoelingen van de gedragscode de werknemers duidelijk zijn, des te bruikbaarder zij deze achten en des te meer het hun ethische bewustzijn en gedrag beïnvloedt, en daarmee het ethische klimaat. Echter, ook met betrekking tot ethisch klimaat “it is the familiarity with the code that appears to be the key. [...] code familiarity is more strongly related to ethical climate than code usefulness” (Wotruba, Chonko en Loe 2001:66). Een interessante nuancering die de auteurs tenslotte aanbrengen is dat een goede kennis van de gedragscode wellicht ook kan impliceren dat werknemers misbruik maken van elke eventuele ambiguïteit of zwakheid die de code bevat; het gevaar bestaat dat werknemers “use it as a guide to their behaviour in a negative sense, seeking ways to meet the “letter” of the code but not its positive intentions” (Wotruba, Chonko en Loe 2001:67).

Een laatste studie die relevant materiaal aanlevert dat het effect van gedragscodes bewijst, is de studie van Ford en Richardson (1994). Zij bestudeerden (onder andere) de empirische studies omtrent het effect van gedragscodes. Uit hun studie bleek dat de meeste studies bewijs leverden voor de positieve relatie tussen gedragscodes en ethisch bewustzijn (gedragscodes maken dat ethische dilemma's herkend worden) en tussen gedragscodes en ethisch gedrag (in combinatie met sanctionering of met het

communiceren van de code naar de organisatieleden) (Ford en Richardson 1994:214). Ford en Richardson komen tot de conclusie dat het bestaan van een gedragscode wel degelijk leidt tot meer ethisch bewustzijn en gedrag (1994:216). Wanneer de code kracht wordt bij gezet middels beloningen en sancties voor het respectievelijk handelen naar en schenden van de code, worden de effecten nog vergroot (Ford en Richardson 1994:216).

Op basis van de aangehaalde theoretische en empirische literatuur, waarin gedragscodes met uitzondering van een enkele studie effect wordt toegedicht, maar de mate waarin dat gebeurt relatief sterk verschilt, kunnen de eerste hypothesen opgesteld worden. Uit de aangehaalde literatuur komt eveneens naar voren dat enkel de gedragscode niet voldoende is om ethisch bewustzijn en gedrag te bewerkstelligen: er kleeft een relatief groot aantal mitsen en maren aan de werking van gedragscodes, welke in de komende paragrafen specifiek aan bod zullen komen en welke ook vorm zullen worden gegeven in hypothesen.

- Hypothese 1: Gedragscodes hebben een positief effect op ethisch bewustzijn en gedrag.*
- Hypothese 2: Gedragscodes beïnvloeden het informele systeem van de organisatie en middels die weg indirect het ethisch bewustzijn en gedrag van militairen.*
- Hypothese 3a: Kennis van en begrip van de gedragscode zijn positief gerelateerd aan de gepercipieerde bruikbaarheid van de gedragscode.*
- 3b: Gepercipieerde bruikbaarheid van de code is positief gerelateerd aan ethisch bewustzijn en gedrag.*

2.5 Invloedsfactoren die een rol spelen bij het effect van gedragscodes op ethisch bewustzijn en gedrag

Aan de hand van deze eerste verkenning van integriteitsmanagement en de rol van gedragscodes daarbij kunnen een aantal relevante factoren geduid worden. Ten eerste is duidelijk geworden dat zowel formele sturing, waaronder gedragscodes, als informele sturing van invloed lijken te zijn op ethisch bewustzijn en gedrag. Ook indirect lijken (overige) formele sturing en informele sturing een rol te spelen, namelijk in de invloed die zij uitoefenen op de relatie tussen gedragscodes enerzijds en ethisch bewustzijn en gedrag anderzijds. Cleek en Leonard (1998) dichten de gedragscode helemaal geen effect toe, andere wetenschappers wel, hoewel in (sterk) verschillende mate en op verschillende wijze. Treviño e.a. (1999), Paine (1995), Falkenberg en Herremans (1995) duiden op de grote invloed

van cultuur en het managen daarvan, waarbij de laatste twee ook het belang van een formeel systeem onderschrijven. Cultuur en management, oftewel leiderschap, zijn dus relevante factoren. Soutar, McNeil en Molster (1994) benadrukken het belang van ethisch leiderschap nog eens. Somers (2001) beredeneert dat gedragscodes een ethische klimaat bewerkstelligen en middels die weg ook ethisch bewustzijn creëren, evenals Wotruba, Chonko en Loe (2001), waardoor wederom cultuur als factor van invloed naar voren komt. Ford en Richardson (1994) concluderen dat gedragscodes positief gerelateerd zijn aan ethisch bewustzijn en gedrag en dat structuur, namelijk een beloning- en bestraffingssysteem, daarbij een belangrijke intermediaire rol speelt. Formele sturing naast de gedragscode is dus ook een factor van invloed. In totaal zijn nu drie factoren geïdentificeerd die het effect van gedragscodes op ethisch bewustzijn en gedrag beïnvloeden, te weten formele sturing, cultuur en leiderschap.

Wetenschappers die deze elementen in een alomvattend model hebben gevat zijn Cassell, Johnson en Smith (1997). In hun artikel *Opening the black box: corporate codes of ethics in their organizational context* bieden zij een overzicht van wat er in de literatuur zoal bekend is over de factoren die van invloed zijn op de werking van gedragscodes. Gedragscodes krijgen vorm en hebben hun uitwerking binnen een bepaalde organisationele context, die bepalend is voor het effect van de code (Cassell, Johnson en Smith 1997:1080).

Een eerste invloedsfactor is volgens Cassell, Johnson en Smith formele controle oftewel andere beleidsmatige instrumenten. Hoewel gedragscodes hier onderdeel van uitmaken, benadrukken zij dat er naast een code ook andere formele elementen aanwezig zullen zijn die een rol spelen. Ten eerste zijn er andere regels en procedures die de gedragscode kracht bij kunnen zetten, zoals belonen en straffen van gedrag dat respectievelijk wel en niet strookt met de punten uit de code en werving, selectie en opleiding van nieuwe werknemers en scholing van alle werknemers om hun handelen in lijn te brengen of houden met de code (Cassell, Johnson en Smith 1997:1081-1082). Een ander mogelijk aspect van formele controle dat invloed heeft is output controle. Wanneer de taken van werknemers complex of onvoorspelbaar zijn is het welhaast onmogelijk alle normen en waarden waaraan zij zich moeten houden op te nemen in een gedragscode. In deze gevallen wordt ook output controle toegepast, waarbij de uitvoering van de taak en concrete beslissingen daarvoor aan de discretie van de werknemers wordt overgelaten en werknemers in plaats van vooraf verantwoordelijk gedrag opgelegd krijgen, achteraf verantwoording moeten afleggen (Cassell, Johnson en Smith 1997:1982). Tenslotte is de werking van de code afhankelijk van de mate waarin de normen en waarden in de code overeenkomen met die van de formele structuur van de organisatie. Hoe meer de code een weerspiegeling

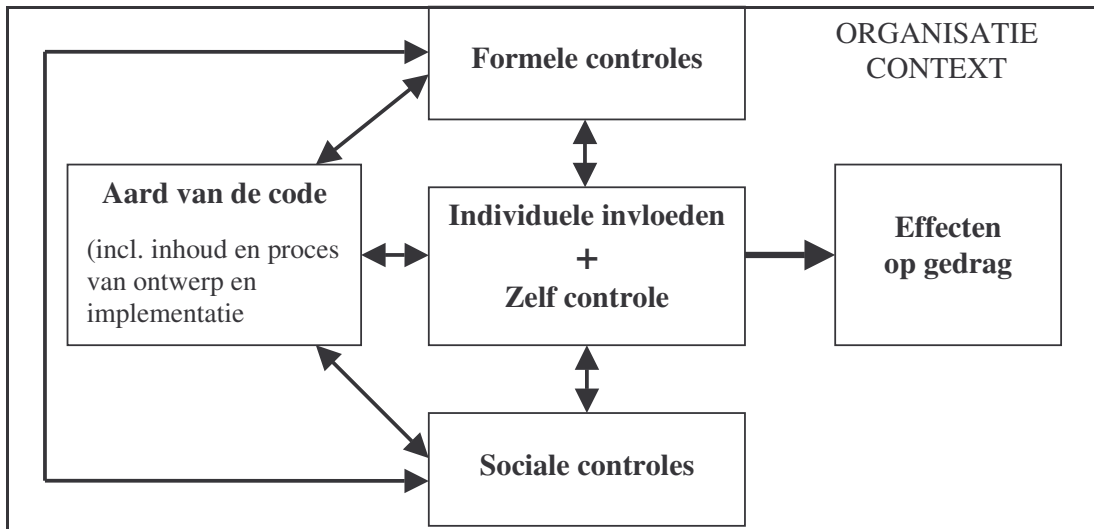
is van de bestaande structuur, des te groter is de kans dat de code ook daadwerkelijk wordt nageleefd (Cassell, Johnson en Smith 1997:1081). Cassell, Johnson en Smith benadrukken dat formele controle echter moeilijk blijft omdat nu eenmaal niet alles te controleren is wat werknemers doen. Zij achten dan ook dat de enige wijze waarop formele controle levensvatbaar is, is dat werknemers de waarden, overtuigingen en attitudes internaliseren die managers hen voorhouden (Cassell, Johnson en Smith 1997:1082-1083). Hieruit blijkt dat ook deze auteurs ervan overtuigd zijn dat formele controle enkel effect sorteert als de cultuur gemanaged wordt en dat er een belangrijke rol is weggelegd voor leiders.

De tweede factor die Cassell, Johnson en Smith van invloed achten op de relatie tussen gedragscodes en ethisch bewustzijn en gedrag is dan ook informele of sociale controle (cultuur). Mensen maken binnen organisaties deel uit van sociale netwerken. Mensen vormen groepen of subculturen die als referentiekader voor hen gaan dienen: ze stemmen hun gedrag af op de groepsnormen. Cassell, Johnson en Smith constateren dat gezien het feit dat er binnen een organisatie sprake is van culturele pluraliteit “how members respond to the ethical injunctions articulated by an organisationwide Code of Ethics may be mediated by, and dependent upon, the nature of established customs, values and mores of the group of significant others with whom any individual identifies” (1997:1085). Ook hier geldt dat als de gedragscode een goede weerspiegeling is van de (groeps)cultuur dat de werking ten goede zal komen. Waar dat niet het geval is, stellen de auteurs dat een werknemer zijn gedrag zal bepalen aan de hand van beloningen en straffen die managers voor bepaalde gedragingen geven (Cassell, Johnson en Smith 1997:1085).

De derde en laatste invloedsfactor die Cassell, Johnson en Smith identificeren is wat zij noemen “persoonlijke zelfcontrole” en omvat de psychologische invloeden (1997:1085). Formele en sociale controle zullen alleen gemanifesteerd worden in gedrag als de onderliggende normen geïnternaliseerd worden door organisatieleden en dienen als persoonlijke controle op bewustzijn en gedrag (Hopwood 1991: 31). Overigens wijst Kelman erop dat het niet per definitie om internalisatie hoeft te gaan, maar om conformatie, waar ook identificatie en inschikkelijkheid toe kunnen leiden (Kelman 1961 in Cassell, Johnson en Smith 1997:1085). Cassell, Johnson en Smith constateren dat er weinig onderzoek gedaan is naar de wijze waarop individuen gedragscodes interpreteren en evalueren, terwijl dit een factor is die wel mee zal spelen (1997:1085). Cassell, Johnson en Smith tonen het belang van de individuele factor op aannemelijke wijze aan door erop te wijzen dat “each individual’s perception set is unique” en “each individual therefore, perceives and interprets stimuli different” (1997:1086). Zo ook met ethische dilemma’s. Wat als een ethisch dilemma wordt ervaren is afhankelijk van de perceptie van morele intensiteit van

zaken door het individu. Morele intensiteit verwijst naar de mate waarin een issue een ethische dimensie heeft (is dit gedrag of deze beslissing in strijd met wat de code voorschrijft, met de groepsnormen, met de organisationele cultuur etcetera). De perceptie ervan hangt af van wat het individu ziet als mogelijke consequenties van bepaalde gedragingen, hoe dichtbij de issue bij iemand staat, eerdere ervaringen met vergelijkbare zaken etcetera en dat verschilt per individu (Cassell, Johnson en Smith 1997:1086, zie ook Jones 1991:372). Dit komt overeen met wat Stead e.a. (1990) “ethical decision history” noemen: welke ethische beslissingen een individu maakt is volgens hen afhankelijk van situationele invloeden die bepaald gedrag stimuleerden (sociale druk) en de eigen morele waarden, normen en ervaringen van het individu (1990:235). Resumerend: de individuele factor is van invloed op de werking van gedragscodes op bewustzijn en gedrag vanwege de perceptie van het doel en nut van de code (code kan verschillend geïnterpreteerd worden), de perceptie van ethische dilemma’s (wat zich in het grijze vlak van ethisch en onethisch bevindt wordt verschillend herkend) en de zelfperceptie van individuen (wanneer vindt een individu zichzelf onethisch) (Cassell, Johnson en Smith 1997:1087). Tenslotte wijzen Cassell, Johnson en Smith op de mogelijke effecten van persoonlijke kenmerken als geslacht, leeftijd, werkervaring enzovoorts (1997:1088).

Het model dat uit hun revisie van theoretische en empirische literatuur voortkomt, is weergegeven in figuur 1. Drie zaken vallen op. Het model behelst niet alleen de werking van gedragscodes middels bepaalde factoren op ethisch gedrag, maar ook de invloed van die factoren op de code en op elkaar. Hoewel er zeker altijd sprake is van wisselwerking tussen de elementen, staan niet al die invloeden in dit onderzoek centraal, maar enkel de invloed van factoren op de effecten van gedragscodes op ethisch bewustzijn en gedrag. Daarbij is de afhankelijke variabele in Cassell, Johnson en Smith’s model slechts ethisch gedrag, terwijl er eigenlijk sprake is van een tweeledige afhankelijke variabele. Zij stellen namelijk zowel de effecten op “attitudes en beliefs” en “perceptions” (1997:1083,1085) die vooraf gaan aan ethisch gedrag aan de orde als ethisch gedrag zelf; hun afhankelijke variabele wordt dus gevormd door zowel ethisch bewustzijn als ethisch gedrag. Ook onderschrijven zij meerdere malen het belang van leiderschap, maar verzuimen zij deze factor expliciet in hun model op te nemen. Op deze punten behoeft het model dus aanpassing. Alvorens dit model zal worden gepresenteerd, wordt in de komende paragrafen nader ingegaan op wat verder in de literatuur bekend is over de factoren structuur/beleid, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken zodat zeker gesteld kan worden dat alle relevante informatie in het model wordt opgenomen.



FIGUUR 1 Een conceptueel model van factoren die de relatie tussen organisatie codes en gedrag in organisaties beïnvloeden (Naar: Cassell, Johnson en Smith 1997:1089).

2.6 Integriteitsbeleid

Met de auteurs Paine (1995), Falkenberg en Herremans (1995) en Soutar, McNeil en Molster (1994) werd reeds het belang van het formele systeem aangehaald. Dat er naast een gedragscode andere formele, beleidsmatige middelen aanwezig zijn in een organisatie is die het effect van de code kunnen versterken is een logische aanname. Zo beargumenteerden Ford en Richardson (1994) dat een belonings- en bestraffingssysteem een versterkende werking heeft. Cassell, Johnson en Smith (1997) haalden eveneens het vastleggen van belonen en straffen aan, alsmede werving, selectie en opleiding, en scholing. Het gaat dan specifiek om de formele middelen gericht op integriteit. De wetenschappers Van den Heuvel en Huberts (2003) stellen dat ter voorkoming van integriteitsschendingen “de belangrijkste strategie een doeltreffend integriteitsbeleid [is] dat preventief werkt. Voorkomen is beter dan genezen.” (Van den Heuvel en Huberts 2003:6). Overigens ontkennen zij niet dat naast preventieve ook repressieve maatregelen effect hebben, maar gaan zij in hun verkenning van gemeentelijk integriteitsbeleid enkel uit van maatregelen met een preventieve werking (Van den Heuvel en Huberts 2003:13). Zij deden in 2002 onderzoek naar het integriteitsbeleid bij Nederlandse gemeenten en maakten op basis van hun onderzoek een indeling naar beleidinstrumenten met betrekking tot organisatiestructuur, organisatiecultuur en personeelsbeleid (2003:39-52). Onder organisatiestructuur vallen instrumenten als functiescheiding, procedures vergunningen en managementrapportages. Het is de “‘hard ware’ of de

infrastructuur van regels, voorschriften, procedures en richtlijnen” (Van den Heuvel en Huberts 2003:39-40). Onder organisatiecultuur noemen de auteurs de gedragscode, maar ook de klokkenluidersregeling en functieroulatie. Integriteitsinstrumenten die betrekking hebben op het personeelsbeleid zijn onder andere het handhaven van de naleving van interne regels voor werktijden, ziekmelding en verlof, functionerings- en beoordelingsgesprekken, het instellen van een vertrouwenspersoon ter bevordering van meldingsbereidheid van integriteitsschendingen en zorgvuldige selectie van personeel (Van den Heuvel en Huberts 2003:39,50-52). Hoewel de genoemde instrumenten specifiek betrekking hebben op het gemeentelijk vlak, is de indeling toepasbaar op elke organisatie die uitvoerig integriteitsbeleid voert. Nagenoeg alle overheidsorganisaties voeren integriteitsbeleid (Van den Heuvel en Huberts 2003:6). Hoe invulling wordt gegeven aan dit integriteitsbeleid is echter per organisatie verschillend. Dientengevolge wordt met betrekking tot deze factor geen hypothese opgenomen, daar uit het veldonderzoek nog moet blijken welke middelen Defensie inzet. Aangezien deze factor weldegelijk invloed wordt toegedicht wordt er een onderzoeksvraag aan gewijd:

Welke formele middelen worden er naast de gedragscode door Defensie en wellicht in het bijzonder door de Koninklijke Landmacht aangewend die specifiek gericht zijn op integriteit en welke invloed hebben deze middelen op het effect van de gedragscode?

Met andere woorden: welk overig integriteitsbeleid wordt er gevoerd en in welke mate en op welke wijze sorteert dat effect? Er wordt gekeken naar zowel preventieve beleidsinstrumenten als repressieve beleidsinstrumenten. De factor zal in het conceptuele model kortweg aangeduid worden als ‘integriteitsbeleid’.

2.7 Cultuur

Organisationele cultuur kan worden gedefinieerd als “the collection of relatively uniform and enduring values, beliefs, customs, traditions and practices that are shared by an organization’s members, learned by new recruits, and transmitted from one generation of employees to the next” (Buchanan en Huczynski 2004:643). Middels de organisationele cultuur kennen organisatielieden betekenis toe aan organisationeel gedrag en ontwikkelen er opvattingen over. Deze opvattingen beïnvloeden vervolgens dat gedrag (Buchanan en Huczynski 2004:643). Zoals beschreven in voorgaande paragrafen beschouwen vele wetenschappers de cultuur binnen een organisatie als een factor van groot belang wanneer het gaat om ethisch

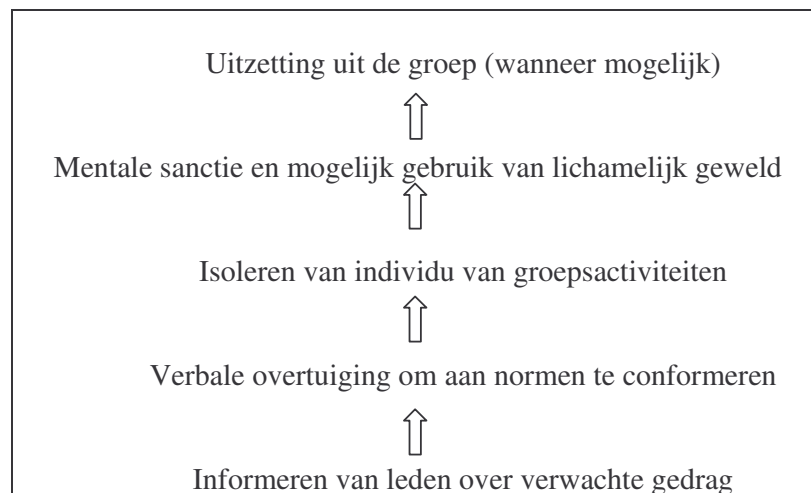
gedrag. Er is echter sprake van het naast elkaar bestaan van twee verschillende visies op cultuur die beide relevant zijn met betrekking tot de werking van gedragscodes: cultuur als de groepsdruk die groepsleden doet conformeren enerzijds en cultuur als het heersende ethische klimaat van ethische beslisregels anderzijds.

2.7.1 Groepscultuur

De uitspraak van Treviño (1992) dat veel beslissingen, en dus ook ethische, niet door individuen in een staat van isolatie genomen worden, wordt breed ondersteund door eerdere theoretische en empirische literatuur en vindt ook veel weerklank in later werk. Nash (1990) bijvoorbeeld stelt al eerder dat leden van een groep zich immoreel kunnen gedragen op een wijze die zij nooit voor mogelijk hadden gehouden buiten de groep en haalt daar het extreme voorbeeld bij van SS-officieren tijdens de Holocaust: “[...] it was [not] carried out by evil or possessed people, but by people who in normal circumstances would fall under our definition of honorable, decent and charitable” (Nash 1990 in Kaptein 1998:39). Dit is een voorbeeld van “deindividuation”, waarbij mensen door sterke identificatie met de groep hun persoonlijke identiteit deels verliezen en door toegenomen anonimiteit hun verantwoordelijkheidsgevoel verliezen, persoonlijke grenzen overschrijden en zich “impulsief en antisociaal” gaan gedragen (Buchanan en Huczynski 2006:377-378). Dit is een zeer extreme vorm, maar ook in minder extreme mate worden mensen sterk door groepsdruk beïnvloed en conformeren ze zich. Bekende onderzoeken die empirisch bewijs leveren zijn die van Asch (1952) en Milgram (1974). Asch voerde een experiment uit waarbij hij proefpersonen eerst om hun mening vroeg, ze bij een groep indeelde, en de groep vervolgens een compleet tegengestelde mening liet verkondigen dan de mening van de proefpersoon. Een groot deel van de proefpersonen conformeerde zich aan de mening van de groep en verliet zijn of haar eigen standpunt geheel. Het Milgram-experiment is mogelijk nog bekender. Proefpersonen werd gevraagd als vrijwilliger te assisteren bij een experiment waarbij personen elektrische schokken werden toegediend als zij het verkeerde antwoord gaven. De personen kregen echter niet werkelijk schokken toegediend; zij maakten onderdeel uit van het experiment en acteerden pijn te hebben. Totaal in tegenstelling tot de verwachtingen van de onderzoekers, bleef ongeveer 60% van de ‘vrijwilligers’ de schokken toedienen, zelfs tot aan 450 volt terwijl de acteurs het uitschreeuwden van de pijn. De meerderheid trok de autoriteit van de leiders van het experiment niet in twijfel.

Kaptein verwijst naar Simms (1991) wanneer hij zegt dat “groepen hun eigen waarden en normen [ontwikkelen] die zij doorgeven aan de andere leden en die als standaarden voor hun gedrag dienen” (Simms 1991 in Kaptein 1998:39). Dat is ook wat Cassell, Johnson en Smith (1997)

beargumenteren. Wanneer zij spreken van sociale controle hebben zij het allereerst en hoofdzakelijk over groepscultuur, en zinspelen in geringere mate ook op leiderschap (zie paragraaf 2.5). Bovenstaande onderzoeken wijzen uit dat die groepscultuur een zodanige impact heeft dat de druk om te conformeren aan de groep vaak zwaarder weegt dan het vasthouden aan eigen waarden en normen. Dit staat in de literatuur bekend als het verschijnsel van groepssocialisatie: groepsleden leren de waarden, symbolen en de verwachte gedragingen van de groep waartoe zij behoren (Buchanan en Huczynski 2004:371). Groepen houden strikt vast aan de vastgestelde normen en zullen weerstand bieden wanneer leidinggevenden of buitenstaanders de normen trachten te veranderen. De normen zullen binnen de groep worden afgedwongen. Een mechanisme dat hiertoe dient is de groepssanctie, waarbij groepsleden positieve (beloning) dan wel negatieve (straf) sancties opleggen aan andere leden. Het conformeren wordt dus niet expliciet opgelegd, maar impliciet afgedwongen middels groepsdruk: “conformity [is] a change in belief or behaviour in response to real or imagined group pressure when there is no direct request to comply with the group or any reason to justify the behaviour change” (Buchanan en Huczynski 2004:367-369). Uit dit citaat blijkt dat groepsdruk effect heeft op zowel ethisch bewustzijn als gedrag. Figuur 2 toont hoe het mechanisme van negatieve sancties werkt. Positieve sancties zijn bijvoorbeeld complimenten, emotionele steun en grotere sociale status.



FIGUUR 2. Toenemende groepsdruk om individuele conformiteit aan groepsnormen te verzekeren. (Naar: Buchanan en Huczynski 2004:369)

Ook uit Ford en Richardson's (1994) revisie van de empirische studies omtrent het effect van "peer group pressure" op ethische beslissingen blijkt dat groepsdruk een directe invloed heeft, vooral als de groep intensief en veelvuldig contact heeft (1994:212). Één studie concludeerde zelfs dat of een persoon al dan niet ethisch gedrag vertoont het best te voorspellen was door naar het gedrag van zijn medegroepsleden te kijken (zie Izraeli 1988). Groepscultuur is kortom van invloed op zowel ethisch bewustzijn als ethisch gedrag.

Hypothese 4: Groepscultuur beïnvloedt de werking van gedragscodes: militairen conformeren zich aan de groepsnormen en stemmen hun gedrag hier op af, ongeacht of dat gedrag in overeenstemming is met wat de gedragscode voorschrijft.

4a. Een integere groepscultuur versterkt het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.

4b. Een niet-integere groepscultuur doet het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag (grotendeels) teniet.

2.7.2 Ethisch klimaat

De notie van cultuur als ethisch klimaat en de relatie ervan ten opzichte van gedragscodes kwam al zijdelings aan bod in paragraaf 2.4 met het werk van Somers (2001) en Wotruba, Chonko en Loe (2001). Het meest toonaangevende werk omtrent dit onderwerp is afkomstig van de wetenschappers Victor en Cullen (1987,1988). Zij spitsten culturele effecten toe op ethisch vlak en introduceerden het begrip ethisch werkklimaat, waaronder wordt verstaan: "the shared perceptions of what is ethically correct behavior and how ethical issues should be handled" in een organisatie (Victor en Cullen 1987:51-52). De term verwijst dus niet naar cultuur als groepsdruk, zoals in het eerste deel van deze paragraaf het geval was, maar naar cultuur als de ethische grondslagen of beslisregels van mensen in sociale verbanden. Dit omvat groepen van medecollega's, maar ook groepen als in hele afdelingen, departementen, organisaties of sectoren; het strekt veel verder dan groepsdruk omdat dat alleen betrekking heeft op mensen uit de directe omgeving. Ze werkten op basis van intensief empirisch onderzoek een model uit dat alle mogelijke ethische klimaattypen bevatte die zich in een organisatie voor kunnen doen. Ze vonden dat het ethische klimaat van een organisatie afhankelijk is van twee dimensies. De eerste dimensie wordt gevormd door de ethische criteria op basis waarvan beslissingen worden genomen in de organisatie; de leidende principes voor wat de groep als ethisch conflict beschouwt, voor de manier waarop het ethische conflict wordt opgelost en voor de specifieke

eigenschappen van die oplossing (Victor en Cullen 1988:104-105). Er zijn drie ethische criteria, te weten egoïsme (het maximaliseren van eigenbelang staat voorop), welwillendheid (het maximaliseren van gemeenschappelijke belangen staat voorop) en tot slot principe (loyaal zijn aan plichten, regels, wetten of standaarden) (Victor en Cullen 1988:104-105). De tweede dimensie van ethisch werkklimaat wordt gevormd door de “locus van analyse” oftewel het referentiekader van ethische besluitvorming. Locus van analyse constitueert op welk niveau, namelijk individueel, lokaal of cosmopolitisch, ethiek betrekking heeft volgens degenen die geconfronteerd worden met ethische problemen (Victor en Cullen 1988:105-106). Heeft ethiek alleen betrekking op het individuele niveau (wat vind ik goed, juist: individuele locus), of strekt het verder en moeten ook de organisatie in zijn geheel (lokale locus) of zelfs het universum, de mensheid, het ecosysteem, de toekomstige generaties in acht worden genomen (cosmopolitische locus)? Ieder criterium kan zich op elke locus van analyse manifesteren, of andersom, waardoor je negen theoretische klimaattypen krijgt (figuur 3). Uit onderzoek is gebleken dat elk van de typen ook daadwerkelijk in organisaties voorkomt (zie Agarwal en Malloy 1999, Cullen e.a. 1993).

Victor en Cullen vonden echter dat in de praktijk een vijftal typen het meest voorkomend was, waarbij sommige een combinatie zijn van meerdere theoretische typen. Zij benoemden de vijf als het instrumentele, het zorgzame, het onafhankelijke, het regelvolgende en het wet en code klimaat (Victor en Cullen 1988:111-113) (zie figuur 4). In een instrumenteel klimaat worden de organisatie en haar leden als zelfzuchtig beschouwd: alles staat in dienst van de belangen van de organisatie zelf of van persoonlijk gewin, waarbij dat “mogelijk ten koste gaat van anderen” (Martin en Cullen 2006:178). In een zorgzaam klimaat is de perceptie dat beslissingen juist wel gericht zijn op het welzijn van anderen: ethiek beslaat zowel zorg dragen voor personen binnen de organisatie als voor de maatschappij in zijn geheel. Een onafhankelijk klimaat stimuleert en faciliteert dat individuen op eigen kracht ethische beslissingen maken op basis van hun diepgewortelde persoonlijke overtuigingen. Het wet en code klimaat is gebaseerd op de perceptie dat een extern systeem de basis moet zijn voor ethische beslissingen, zoals de wet, de bijbel of professionele gedragscodes. Van een regelvolgend klimaat is sprake wanneer werknemers menen dat organisationele beslissingen worden gemaakt op basis van “a strong, pervasive set of local rules or standards such as codes of conduct” (Martin en Cullen 2006:179).

		Locus of Analysis		
		Individual	Local	Cosmopolitan
Ethical Criterion	Egoism	Self-Interest	Company Profit	Efficiency
	Benevolence	Friendship	Team Interest	Social Responsibility
	Principle	Personal Morality	Company Rules and Procedure	Laws and Professional Codes

FIGUUR 3. *Theoretische typen van ethisch klimaat*
(Uit: Victor en Cullen 1988, p.104)

		Locus of Analysis		
		Individual	Local	Cosmopolitan
Ethical Criterion	Egoism	Instrumental		
	Benevolence	Caring		
	Principle	Independence	Rules	Law and Code

FIGUUR 4. *Empirische typen van ethisch klimaat*
(Naar: Martin en Cullen 2006, p. 178.)

Hun onderzoek wees uit dat verschillende klimaattypen gepercipieerd worden tussen organisaties maar ook tussen groepen binnen organisaties, met name op functieniveau. Hieruit is af te leiden dat er zowel verschillende organisatieculturen als verschillende groeps culturen bestaan met verschillende normatieve patronen; groepen werknemers identificeren ‘hun’ ethisch klimaat gelijkelijk (Victor en Cullen 1988:115). En, zo redeneren Victor en Cullen, aangezien percepties van het werkklimaat bepalen wat werknemers als goed en beloond gedrag zien, zullen percepties van het *ethisch* werkklimaat ook bepalen wat werknemers als ethisch goed

en beloond gedrag zien (Victor en Cullen 1988:123). Kortom, als “ethical climates identify the normative systems that guide organizational decision making and the systematic responses to ethical dilemmas” dan beïnvloedt de ethische cultuur dus het ethisch bewustzijn en gedrag, op zowel het organisationele niveau als op groepsniveau (Victor en Cullen 1988:123).

Kritiek op de ethische werkklimaat theorie is afkomstig van Kaptein (1998) in zijn proefschrift *Ethics Management*. Kaptein is van mening dat de theorie van Victor en Cullen (1988) slechts beperkt toegepast kan worden. Ten eerste is het model puur descriptief; het biedt geen aanknopingspunten tot evaluatie van het ethisch klimaat in de organisatie. Enkel met betrekking tot het instrumentele klimaat vellen de auteurs een oordeel –het is het minst gewilde en meest destructieve klimaat voor een organisatie-, maar van de overige typen wordt niet gesteld welk type de voorkeur boven welke andere(n) verdient. Kaptein stelt vast dat het model ook in descriptieve zin tekort schiet. De typen van ethisch werkklimaat veronderstellen dat er vaststaande universele normatieve kaders bestaan voor wat ethisch en onethisch is, maar Kaptein wijst erop dat wat als ethisch of onethisch wordt beschouwd veelal afhankelijk is van de situatie. De visie op (on)ethisch gedrag is afhankelijk van de tijd, plaats en persoon. Een laatste punt van Kapteins kritiek is dat Victor en Cullen zich bij het bepalen van de mate van integriteit van een organisatie beperken tot ethische beslisregels, terwijl de gehele organisationele context in ogenschouw moet worden genomen. Ook organisationele structuur is daarbij een relevante factor (Kaptein 1998:56-58). Kaptein stelt kortom dat meeweging van punten waarop zich mogelijk ethische dilemma's voor kunnen doen en alles wat een organisatie onderneemt om ethisch gedrag te stimuleren en/of om onethisch gedrag tot een minimum te beperken, nodig is om op adequate en volledige wijze te bepalen hoe ethisch een organisatie is. Victor en Cullen pretenderen echter niet dat ethisch klimaat als een middel kan dienen om te bepalen hoe ethisch een organisatie is. Het belangrijkste onderscheid tussen het ethisch klimaat van Victor en Cullen en dat van Kaptein is er dan ook in gelegen dat beiden een andere opvatting van het begrip hanteren. De eersten vatten ethisch klimaat op als de wijze waarop binnen organisaties geacht wordt om te gaan wordt met ethische kwesties en Kaptein vat het op als de mate waarin organisaties vorm geven aan de omgang met ethische kwesties, waarbij ook structurele en leiderschapsfactoren een plaats innemen. In dit onderzoek worden formele sturing (als integriteitsbeleid) en leiderschap als aparte invloedsfactoren meegenomen en dientengevolge bij ethisch klimaat buiten beschouwing gelaten. Ethisch klimaat wordt opgevat als de heersende sfeer of opinie inzake ethische beslisregels die bepaalt in welke mate werknemers over ethisch bewustzijn beschikken en zich ethisch gedragen.

De kritiek van Kaptein (1998) dat er geen uitspraken worden gedaan over welk type de voorkeur verdient wordt deels opgevangen door een zeer recente studie van Cullen, dit keer in samenwerking met Martin (Martin en Cullen 2006). Zij hebben een vervolgonderzoek uitgevoerd waarbij alle tot dan toe gepubliceerde empirische onderzoeken werden meegenomen. Het onderzoek beslaat de effecten van de verschillende ethische klimaattypen op (onder andere) dysfunctioneel gedrag, waar in hun onderzoek onethisch gedrag mee bedoeld wordt. Martin en Cullen veronderstellen dat percepties van het zorgzame klimaat en klimaattypen die gestoeld zijn op het *principe-criterium* (het onafhankelijke, het regelvolgende en het wet en code klimaat) meer ethisch bewustzijn en meer ethische beslissingen met zich meebrengen. Zij concluderen dat hun hypothese ten dele ondersteund wordt. Het zorgzame, onafhankelijke, regelvolgend en het wet en code klimaat hadden inderdaad een positief effect op ethisch gedrag en het instrumentele klimaat een negatief effect, maar de correlaties waren erg zwak (Martin en Cullen 2006:185). Daarbij vonden zij dat met name het regelvolgende en het onafhankelijke klimaat zeer zwak positief gecorreleerd waren, en het zorgzame en het wet en code klimaat iets sterker (Martin en Cullen 2006:186-188). De effecten zijn iets groter wanneer de intermediaire factoren worden meegewogen. Martin en Cullen tonen aan dat de klimaattypen van invloed zijn op toewijding aan de organisatie en tevredenheid wat baan betreft (instrumenteel negatief, de overigen positief), en dat deze factoren op hun beurt van invloed zijn op dysfunctioneel gedrag. De correlaties tussen de typen enerzijds en de factoren toewijding en tevredenheid anderzijds zijn wederom relatief zwak, maar de correlaties tussen de factoren en dysfunctioneel gedrag zijn sterk (Martin en Cullen 2006:186). De klimaattypen ‘zorgzaam’, ‘wet en code’, ‘regelvolgend’ en ‘onafhankelijk’ hebben dus zowel direct –zwak- als indirect –sterker- invloed op ethisch gedrag, maar over het algemeen minder sterk dan de auteurs veronderstelden. Van het regelvolgend en het onafhankelijke klimaat was de positieve invloed op ethisch gedrag nog iets kleiner dan van het zorgzame en wet en code klimaat. Het regelvolgend klimaat heeft volgens hen wel een additioneel positief effect, namelijk dat het dient als effectief controlemechanisme (Martin en Cullen 2006:188). Gezien de zwakke correlaties en kleine verschillen tussen het zorgzame, wet en code, regelvolgende en onafhankelijke klimaat blijft het de vraag welk type om welke reden de voorkeur verdient. Gezien de verschillende functies en taken die organisaties hebben en de verschillende omgevingen waarin ze opereren, is het ideale type wellicht afhankelijk van het type organisatie. Met betrekking tot gedragscodes ligt het in de lijn der verwachting dat klimaattypen waarin de gedragscode centraal het effect van de code ten goede komen. Bij het regelvolgende en mogelijk ook het onafhankelijke klimaat is dat het geval. Een regelvolgend klimaat, waarin het de perceptie

is dat ethische beslisregels (moeten) worden afgeleid van de gedragscode en ethisch gedrag gelijk staat aan het volgen van die code, zal volgens deze redenering de meest positieve bijdrage leveren aan het effect van de code. Ook het onafhankelijke klimaat, waarbij men op basis van diepgewortelde overtuiging beslissingen maakt, draagt mogelijk bij aan het effect van de gedragscode, namelijk als de gedragscode in zo'n hoge mate is geïnternaliseerd dat de punten uit de code diepgewortelde overtuigingen zijn geworden. In het zorgzame klimaat staat het welzijn van anderen centraal en in het wet en code klimaat een extern systeem van regels. Het lijkt aannemelijk dat deze twee klimaattypen minder ondersteunend zijn aan de gedragscode, omdat het handelen naar de gedragscode helemaal niet centraal staat. De hypothesen die uit de behandelde literatuur en de discussie daarvan voortvloeien luiden als volgt:

- Hypothese 5a: De ethische klimaattypen 'regelvolgend' en 'onafhankelijk' klimaat zijn ondersteunend aan het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.*
- 5b. Tussen groepen in organisaties kunnen verschillende ethische klimaattypen gepercipieerd worden, met name op functieniveau: leidinggevenden ervaren dikwijls een ander klimaattype dan ondergeschikten.*
- 5c. Het type ethisch klimaat bepaalt wat werknemers als ethisch gedrag zien: in een regelvolgend klimaat stellen werknemers ethisch gedrag gelijk aan het volgen van de gedragscode (en andere interne regels), in een onafhankelijk klimaat aan hun eigen waarden en normen, in een zorgzaam klimaat aan het welzijn van anderen en in een wet en code klimaat aan een extern systeem zoals de wet of de bijbel.*

2.8 Leiderschap

Een cruciaal onderdeel van cultuur, dat een zodanige prominente plaats inneemt in zowel de wetenschappelijke literatuur als de praktijk dat er hier apart aandacht aan wordt besteed, is leiderschap. Leiderschap is enerzijds onderdeel van de organisatiecultuur, maar kan die cultuur anderzijds ook vorm geven. Schein (1985) stelt zelfs dat het gedrag van leiders het meest van invloed is op de organisatiecultuur en dat dat ook de expliciete intentie van leiders zou moeten zijn: "the unique and essential function of leadership is the manipulation of culture" (Schein 1985:317). Cooper (2006) borduurt hier op voort wanneer hij zegt dat de manier

waarop leiders sturing geven aan een organisatie, middels hun gedrag, hun eisen aan werknemers, hun werkwijze met betrekking tot straffen en belonen etcetera, de cultuur van een organisatie bepaalt, en daarmee ook de ethische normen (Cooper 2006:206). Leiders hebben hiermee volgens hem een machtig wapen in handen om onethisch gedrag tegen te gaan, namelijk door middel van het bewerkstelligen van een cultuur die ethisch gedrag ondersteunt (Cooper 2006:206). Leiders hebben echter ook een meer directe invloed op ethisch gedrag, omdat zij een directe invloed hebben op personen. In de omschrijving van leiderschap zoals Buchanan en Huczynski (2004) die geven in hun omvangrijke werk *Organizational Behaviour. An Introductory Text* komt die directe invloed ook naar voren. Een leider geeft richting aan, brengt mensen op één lijn, motiveert en inspireert; een leider is in staat positieve en soms dramatische veranderingen teweeg te brengen (Buchanan en Huczynski 2004:718). Hier tegenover staat de manager, die zich voornamelijk bezig houdt met het toedelen van taken en middelen en het houden van toezicht. In deze visie, die Buchanan en Huczynski overigens niet per se voor staan, maar noemen als een veelvoorkomende visie, staat het idee dat “managers do things right, while leaders do the right thing” centraal (Bennis en Nanus 1985:21 in Buchanan en Huczynski 2004:718). Waar leiderschap in ieder geval om draait is het beïnvloeden van (de activiteiten van) groepen mensen (Buchanan en Huczynski 2004:716).

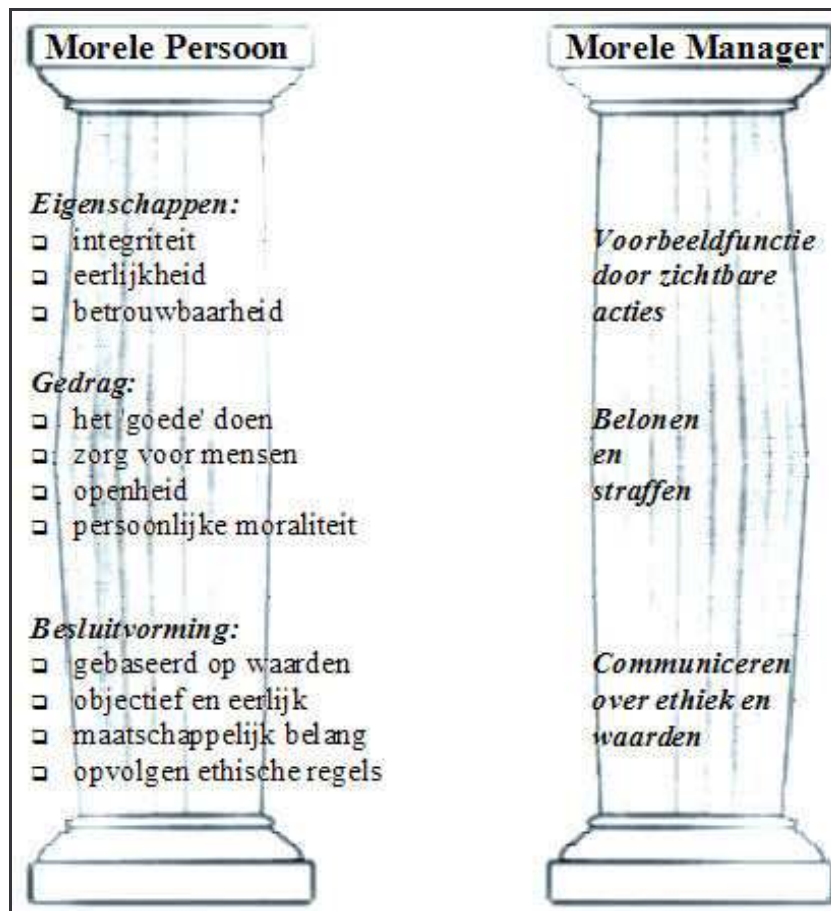
Het “do the right thing” is interessant in het kader van ethisch gedrag. Als leiders goed doen en als leiders anderen beïnvloeden, kunnen zij dus anderen beïnvloeden goed te doen. Hiermee zijn we gekomen bij de theorie omtrent ethisch leiderschap. Auteurs die een substantief deel van de literatuur inzake ethisch leiderschap voor hun rekening nemen zijn Treviño e.a. (1999), Treviño, Hartman en Brown (2000) en Brown en Treviño (2006).

Om nader inzicht te verkrijgen in hoe mensen ‘uit het veld’ ethisch leiderschap zien en zodoende de term nader te definiëren, deden Treviño, Hartman en Brown (2000) een onderzoek onder twintig senior executives en twintig corporate ethics officers. Op basis van dit onderzoek concluderen de auteurs dat ethisch leiderschap berust op de twee pilaren van enerzijds een moreel persoon zijn en anderzijds een moreel manager zijn (2000:128). Een ethisch leider moet aan beide dimensies voldoen. Onder een moreel persoon wordt een persoon verstaan die ten eerste beschikt over de eigenschappen integer te zijn, te vertrouwen, eerlijk, oprecht en recht-voor-zijn-raap. Ten tweede spreidt een moreel persoon ook dat gedrag tentoon dat bij deze eigenschappen past, namelijk “do the right thing”, begaan zijn met mensen en ze met waardigheid en respect behandelen, open zijn in de zin van benaderbaar zijn en goed kunnen luisteren en tenslotte persoonlijke moraliteit hoog houden (Treviño,

Hartman en Brown 2000:131-132). Ten derde neemt een moreel persoon beslissingen op basis van ethische principes, te weten op een objectieve en eerlijke wijze en met in achtneming van een breder maatschappelijk perspectief. Zoals Treviño, Hartman en Brown stellen is de morele persoon als het ware het ‘ethisch’ gedeelte van de term ethisch leider; de morele manager vertegenwoordigt het leider-gedeelte (2000:133). Een morele manager brengt ethiek duidelijk en expliciet aan zijn werknemers over door zichtbaar het goede voorbeeld te geven (rolmodel zijn), door over ethiek en waarden te praten in de zin van wat belangrijk is voor de organisatie (communiceren) en bovendien door ethisch gedrag te belonen en onethisch gedrag te bestraffen (Treviño, Hartman en Brown 2000:133-136). De auteurs leggen daarbij nog de nadruk op perceptie: een leider is pas een ethisch leider als hij niet alleen zowel een moreel persoon als een morele manager *is*, maar vooral wanneer hij ook die *reputatie* heeft, dus als zodoende bestempeld wordt door zijn werkomgeving. Hier ligt volgens Trevino, Hartman en Brown de crux: een leider mag niet zomaar aannemen dat zijn werknemers onderkennen dat hij ethisch te werk gaat, maar moet hier actief de aandacht op vestigen (2000:129,133,136). Dit dient volgens de auteurs te gebeuren door de morele persoon expliciet uit te dragen, bijvoorbeeld door na te gaan hoe werknemers nu werkelijk over jou als leider denken en jouw visie op ethische problemen (die zij tegen komen) te geven, maar komt vooral tot uiting in de morele manager (Treviño, Hartman en Brown 2000:133,139-140). De morele manager vervult ook een belangrijkere rol in het beïnvloeden van gedrag van anderen: “Having a good reputation for being a moral person tells employees what *you* are likely to do—a good start, but it does not necessarily tell them what *they* should do. That requires moral managing [...]” (Treviño, Hartman en Brown 2000:133).

Treviño, Hartman en Brown ontwikkelen voorts op basis van hun onderzoek een typologie van leiders naar de dimensies moreel persoon en morele manager, zoals te zien is in figuur 5. Wordt een leider op beide dimensies sterk geacht, dan is deze persoon een ethisch leider. Ethisch leiderschap heeft tot gevolg dat onwettige zaken uit de weg worden gegaan, de tevredenheid, het comfort, plezier en de toewijding van werknemers wordt bevorderd en dat werknemers het etische gedrag van hun leider zullen imiteren (Treviño, Hartman en Brown 2000:136). Het tegenovergestelde is *onethisch* leiderschap, waarbij een leider slecht scoort op beide dimensies. Een leider die goed scoort op de dimensie reputatie als morele manager, maar slecht op reputatie als moreel persoon, typeren de auteurs als een *hypocriete* leider. Deze leider draagt ethiek wel heel sterk uit in de organisatie, maar gedraagt zich zelf onethisch. Een leider die tenslotte weinig of niets uitdraagt en waarvan bij de werkomgeving dus relatief onbekend is hoe ethisch deze leider is, is een *ethisch neutrale*

leider. Deze leider volgens Treviño, Hartman en Brown niet duidelijk onethisch, maar ook niet overduidelijk ethisch en doet niets of verwaarloosbaar weinig aan moreel managen (2000:138-139). Hoewel ethisch neutraal leiderschap nog altijd beter lijkt dan onethisch of hypocriet leiderschap, benadrukken de auteurs dat bij elk van de drie vormen werknemers in meer of mindere mate aangezet worden tot onethisch gedrag, of in ieder geval die aanzet (kunnen) nemen. Elke leider moet dus toezien op het behouden dan wel verkrijgen van een reputatie als ethisch leider (Treviño, Hartman en Brown 2000:137-140).



FIGUUR 5. *Twee pilaren van ethisch leiderschap.*
(Naar: Treviño, Hartman en Brown (2000), p.131).

In een ander artikel leggen Brown en Treviño (2006) zich toe op het nader verklaren van het hoe en waarom werknemers hun (ethisch) leiders zullen imiteren. Zij gebruiken hiervoor de ‘social learning’ theorie van Bandura (1986). Volgens deze theorie leren mensen middels “het kijken naar en navolgen van de attitudes, waarden en gedragingen van aantrekkelijke en geloofwaardige modellen” (Brown en Treviño 2006:597). Die aantrekkelijkheid wordt onder meer bepaald door macht en status en

door het uitdragen van zorg voor en zorg om anderen en door eerlijkheid. Brown en Treviño beargumenteren dat ethische leiders bij uitstek aantrekkelijke modellen voor anderen zijn, omdat ze aan al Bandura's criteria voor modellen voldoen. Ten eerste omdat ze wegens hun leidersfunctie over macht en status beschikken, ze ten tweede als morele personen zorg dragen voor eerlijke besluitvorming en zorg voor en om anderen hebben en zich ten derde als morele managers bewust en expliciet opstellen als rolmodel en middels het communiceren van ethiek en waarden de aandacht op zich vestigen. Ook zijn ethische leiders geloofwaardige modellen, omdat ze zich gedragen naar wat ze voorstaan en dat ook van anderen verlangen; ze belonen ethisch gedrag en bestraffen onethisch gedrag (Brown en Treviño 2006:597). Onderzoek heeft volgens Brown en Treviño aangetoond dat deze sanctionering van grote invloed is op navolging (Brown en Treviño 2006:598). Bandura stelt eveneens voorop dat het uitermate belangrijk is dat modellen "abide by what they preach", omdat anders ook anderen dat niet doen (1986:344). Tenslotte halen Brown en Treviño aan dat social learning theorie veronderstelt dat leren veelal indirect geschiedt, en dat daar met betrekking tot (on)ethisch gedrag in organisaties ook sprake van is: werknemers kunnen kijken waarvoor collega's beloond of bestraft worden en hun eigen gedrag daar op afstemmen (2006:598). Hiermee impliceren ze dat leiders ook indirect invloed uitoefenen: zij kunnen een cultuur scheppen middels welke zij hun werknemers beïnvloeden.

Ook Wimbush en Shephard (1994) stellen dat leiders op deze tweeledige wijze werknemers beïnvloeden. Ten eerste hebben leiders een directe invloed omdat zij als rolmodellen fungeren en werknemers hun gedrag dus direct overnemen. Empirisch onderzoek toont zelfs aan dat, zelfs al voeren organisaties concreet integriteitsbeleid, werknemers hun gedrag toch eerder afstemmen op wat ze hun leiders zien doen dan op het beleid (Wimbush en Shepard 1994:642, zie ook Posner en Schmidt 1982 en 1984). Volgens Wimbush en Shephard hebben leiders een indirecte invloed op ethisch gedrag van werknemers doordat zij bewerkstelligen dat de leden van de groep die zij leiden homogene ethische waarden aanhangen (1994:642). De auteurs scharen zich hiermee achter de aanname dat er binnen een organisatie sprake is van meerdere subculturen, en schrijven dit toe aan het gedrag van leiders. Leiders creëren subculturen door middel van het verbale en non-verbale gedrag dat zij vertonen en door middel van de wijze waarop zij beleid (waaronder gedragscodes) van bovenaf doorgeven aan de werknemers: zij bepalen als het ware wat werknemers vernemen van beleid en hoe zij dit vernemen (Wimbush en Shephard 1994:642-643). Daarmee zijn we weer bij het startpunt van deze paragraaf en is de cirkel rond: het is bevestigd dat ethische leiders zowel direct als indirect een grote invloed hebben op het ethische gedrag van werknemers.

- Hypothese 6: Ethisch leiderschap versterkt het effect van gedragscodes op ethisch bewustzijn en gedrag.*
- 6a. Een ethisch leider is een moreel persoon die de gedragscode geïnternaliseerd heeft en door zijn kwaliteiten en beslissingen dezelfde moraliteit in anderen naar boven haalt.*
 - 6b. Een ethisch leider is een rolmodel: hij/zij geeft het goede voorbeeld door zich te gedragen naar de gedragscode en veroorzaakt zo ethisch bewustzijn en gedrag bij anderen.*
 - 6c. Een ethisch leider communiceert de gedragscode luid en duidelijk en veroorzaakt zo ethisch bewustzijn en gedrag bij anderen.*
 - 6d. Een ethisch leider beloont gedrag dat overeenkomt met de gedragscode en bestraft gedrag dat inbreuk maakt op de gedragscode, en veroorzaakt zo ethisch bewustzijn en gedrag bij anderen.*

2.9 Persoonlijke kenmerken

In paragraaf 2.5 werd reeds beschreven wat de visie van Cassell, Johnson en Smith (1997) is ten aanzien van de modererende werking van persoonlijke kenmerken. Zij stellen dat ieder individu een gedragscode en wat ethisch is en wat niet anders percipieert en interpreteert, wat onder andere afhankelijk is van eerdere ervaringen, maar ook van kenmerken als geslacht, aantal jaren in dienst etcetera.

Frans Denkers (2000), wiens werk door anderen in het boek *Moreel kompas van de politie* gevat werd na Denkers' vroegtijdig overlijden, werkt het idee van de invloed van 'de persoon' verder uit. Denkers rept van een moreel kompas, dat verwijst naar de innerlijke persoonlijke wegwijzer die eenieder heeft (2000:37-38). Hoewel de politie onderwerp is van Denkers studie, zijn zijn ideeën van toepassing op elk beroep of werk waarbij mensen geconfronteerd worden met ethische dilemma's en enerzijds gebonden zijn aan regels, maar anderzijds hun discretionaire ruimte op de juiste wijze moeten benutten. Volgens Denkers zijn de mogelijkheden voor sturing oftewel management begrenst: in beleid, wetten en codes kan onmogelijk van alle zaken worden vastgelegd wat men in welke situatie moet doen, simpelweg omdat er zich altijd onvoorziene en meer complexe situaties voor zullen doen (2000:38). Denkers is van mening dat "het surplus van het goede, waarin een humaniteit zegeviert die alle wetten, regels, beleid, codes en statuten overstijgt of daar tegenin gaat" uit "het hart" komt, en dat is precies wat hij verstaat onder een moreel kompas

(2000:38). In *Moreel kompas van de politie* wordt uitvoerig verslag gedaan van enkele van de gevoerde interviews met politiemensen. Op basis van de interviews worden de aspecten geduid die bijdragen aan de vorming van een individu's moreel kompas, te weten:

- Waarden die in een persoons leven en werk van belang zijn
- Ambtelijke gedragingen die tot gevoelens van spijt hebben geleid en zo bijdragen aan de waarden waarop een persoon zich oriënteert
- Ambtelijke gedragingen die tot gevoelens van trots hebben geleid, idem
- Betekenis van het ouderlijk huis, zoals opvoeding en omstandigheden thuis
- Invloed van ingrijpende gebeurtenissen
- Invloed van het gezin, dat als klankbord wordt gebruikt
- Betekenis van vrijetijdsbestedingen: die kunnen bijdragen aan een goed levensevenwicht en zo een professionele uitoefening van het beroep bevorderen
- Betekenis van vriendschappen, idem
- Inspiratie van mentoren en andere collega's, die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen
- Houding ten aanzien van beleid, wetten, regels en cijfers, afgezet tegen de houding ten aanzien van eigen verantwoordelijkheid en eigen inbreng
- Houding ten aanzien van beroepscode en integriteitstatuten, idem (Denkers 2000:104-141)

De invloed van de formele organisatie (structuren, instituties, wetten en regels) wordt niet ontkend, maar het informele circuit wordt meer invloed toegedicht (Denkers 2000:150). Het volgende citaat maakt duidelijk dat de spil van het moreel kompas niet zozeer enkel de eigenschappen en kenmerken van een persoon betreft, maar vooral ook om ervaringen en interacties draait:

“Mensen worden op de beslissende punten en op de beslissende momenten niet beïnvloed door rollen, systemen, instituties, wetten, regels, jaar- en beleidsplannen, maar door mensen. Daartussen gebeurt het. De voorbeeldgedragingen die aansteken, bestaan niet zelden uit houdigen, gedragingen, opmerkingen of gebaren die niets met de uitoefening van de kerntaken te maken hebben.”
(Denkers 2000:167)

Hypothese 7: Persoonlijke kenmerken beïnvloeden de werking van gedragscodes: persoonlijke ervaringen en interacties vormen een perceptiekader op basis waarvan de militair beslist en handelt en waarbinnen - al dan niet - betekenis en uiting wordt gegeven aan de gedragscode.

Daarbij is in lijn met Cassell, Johnson en Smith (1997) mijn verwachting dat ook persoonlijke kenmerken als leeftijd, geslacht en aantal jaren werkervaring – allen aspecten die buiten de definitie van Denkers' morele kompas vallen - een rol zullen spelen. Het empirisch onderzoek van Verweij, Hofhuis en Soeters (2007) dat specifiek is gericht op militairen leverde reeds bewijs voor de intermediaire invloed van deze en andere factoren op het effect van gedragscodes. Verweij, Hofhuis en Soeters onderzochten in een open setting welke factoren van invloed waren op de morele oordeelsvorming, wat in dit onderzoek gelijk staat aan ethisch bewustzijn, van officieren en officieren in opleiding. Morele oordeelsvorming werd beschouwd als zijnde direct gerelateerd aan ethisch handelen, daar bij het vormen van een oordeel over een gegeven situatie de intentie tot handelen wordt weergegeven (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:21). Een deel van hun bevindingen komen overeen met de aspecten van Denkers' morele kompas. Zo bleek uit hun onderzoek dat wanneer militairen verwezen naar de gedragscode als leidraad voor handelingsintentie, zij dat voornamelijk op basis van persoonlijke waarden deden en minder op basis van loyaliteit aan Defensie (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:31). Ook het morele kompas verwijst naar die innerlijke morele waarden. Overigens is hun bevinding dat niet inhoudelijke kennis van maar het eens zijn met de code bepaalt in welke mate de gedragscode wordt gevolgd, in strijd met het onderzoek van Wotruba, Chonko en Loe (2001) die juist vonden dat kennis een bepalende factor is. Dit is een interessante tegenstrijdigheid en hiermee komt naar voren dat dit een punt van aandacht moet zijn in het onderzoek. De hypothese die hieruit voortvloeit sluit wat inhoud betreft aan op de eerder geformuleerde hypothesen 3a en 3b (zie pagina 23) en wordt dan ook hypothese 3c.

Hypothese 3c: Militairen die het eens zijn met de punten uit de gedragscode spreiden meer ethisch bewustzijn en gedrag tentoon dan militairen die het niet eens zijn met de punten uit de gedragscode.

Voorts constateerden zij dat bij de confrontatie met morele dilemma's, eerdere ervaring met vergelijkbare dilemma's ertoe leidt dat de militair weet hoe hij hij/zij ermee om dient te gaan en dan ook de gedragscode volgt (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:31). Ook of een

militair reeds op uitzending was geweest leek van invloed op zijn of haar morele oordeelsvorming, wat alles te maken heeft met ervaring (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:34). Dit is vergelijkbaar met de aspecten van het moreel kompas ‘gedragingen die tot gevoelens van spijt en trots hebben geleid’ en ‘invloed van ingrijpende gebeurtenissen’. ‘Eerdere ervaring met dilemma’s’ en ‘op uitzending geweest zijn’ zijn echter specifiek relevant voor militairen en zullen daarom apart worden opgenomen als invloedsfactoren. Andere factoren waarvan Verweij, Hofhuis en Soeters ontdekten dat ze invloed hebben op ethisch bewustzijn zijn:

- Geslacht. Bij mannelijke militairen was de neiging het groepsbelang (collega’s die de fout in gingen in bescherming nemen) prioriteit te geven boven het zich aan de regels houden groter dan bij vrouwelijke militairen. Vrouwen in het leger beslissen ethische dilemma’s dan ook niet op basis van ‘zorg’ beweegredenen zoals vaak aan vrouwen in het algemeen wordt toegeschreven, maar bij hen woog de toewijding aan organisationele belangen het zwaarst – zwaarder dan bij mannen (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:33).
- Geloof. Met betrekking tot een euthanasiedilemma verschilden de gelovigen van mening met niet-gelovigen. Dit zou ook in algemenere zin een rol kunnen spelen met betrekking tot het doden/verwonden van personen.
- Leeftijd. Oudere militairen leken door ervaring een meeromvattende kijk op zaken te hebben. Waarschijnlijk door een breder inlevingsvermogen en zich van meerdere perspectieven kunnen bedingen.
- Opleidingsniveau. Hoger opgeleide officieren waren sneller geneigd collega’s die mogelijk iets immoreels deden het voordeel van de twijfel te geven, in plaats van direct melding te maken van het incident. De onderzoekers impliceren dat dat wellicht te verklaren is door het vertrouwen op eigen inzicht en oplossingsvermogen van hoger opgeleiden (Verweij, Hofhuis en Soeters 2007:33).
- Functie. Hangt direct samen met leeftijd en opleidingsniveau, daar het in het leger van deze variabelen afhankelijk is welke functie een persoon bekleedt.
- Karakter. Een eerder kort onderzoek van mijn hand wees er voorts op dat persoonlijkheid in de zin van karakter eveneens bepalend is (Paanakker 2007). Personen met een opstandig, dominant of agressief karakter leken die trekken ook na indiensttreding voort te zetten, en leken daarmee meer af te wijken van de gedragscode dan collega’s met een rustiger, socialer en inschikkender karakter. Met name met betrekking tot het gebruik van drugs en vechten kwam het

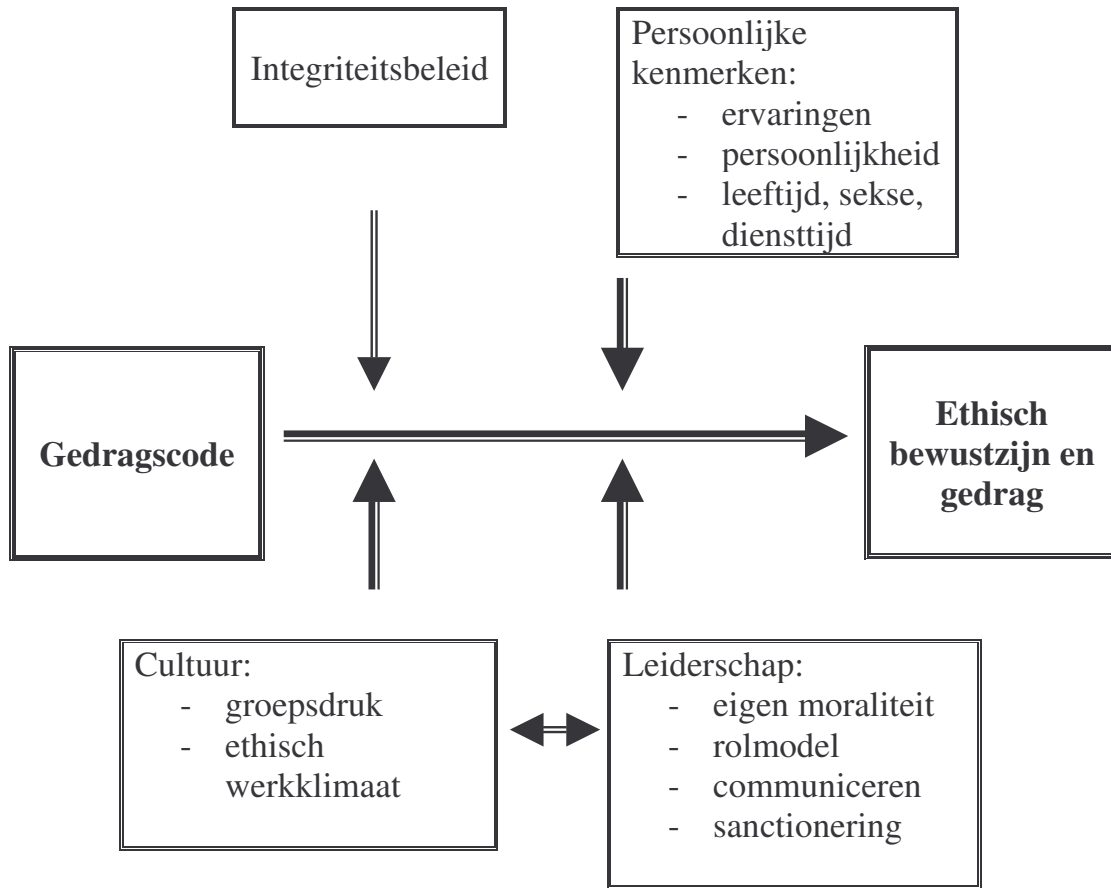
onderscheid tussen persoonlijkheden naar voren. Waar sommigen daar uit persoonlijke overtuiging op tegen waren omdat het gevaarlijk was of niet hoorde, zagen anderen er geen kwaad in en vonden het iets dat nu eenmaal bij het uitgaan hoorde (Paanakker 2007:18-23).

Ook deze aspecten zullen worden meegenomen in het onderzoek, waarbij de perceptie van de respondenten met betrekking tot de invloed van deze aspecten centraal staat. Voor algemene uitspraken over deze factoren is het aantal respondenten te klein: statistische verbanden kunnen niet getrokken worden.

Hypothese 9: Ervaring met morele dilemma's, uitgezonden zijn, leeftijd, geslacht, geloof, functie, diensttijd, opleidingsniveau en persoonlijkheid beïnvloeden de werking van gedragscodes; deze kenmerken bepalen welke betekenis en plaats de militair de gedragscode in zijn handelen geeft.

2.10 Conceptueel model

Er kan nu een conceptueel model worden opgesteld waarin de relatie tussen gedragscodes enerzijds en ethisch bewustzijn en gedrag anderzijds visueel wordt uitgebeeld, en waarin alle veronderstelde invloedsfactoren zijn opgenomen. Hoewel het model gebaseerd is op het theoretische model van Cassell, Johnson en Smith (1997) zoals weergegeven op pagina 27, is het aan enkele aanpassingen onderworpen. Dit model, hieronder weergegeven, vormt de basis van het uitgevoerde onderzoek. De factor integriteitsbeleid neemt bewust een kleinere plaats in het model in omdat deze factor het minst omvangrijk is en het minst van invloed wordt geacht. In het model is tevens opgenomen dat, zoals beschreven, cultuur en leiderschap niet los van elkaar kunnen worden gezien. Leiderschap is als het ware het (bewust) uitdragen en overdragen van cultuur door daartoe aangewezen personen.



FIGUUR 6. *Conceptueel model*

3. Methoden en technieken van onderzoek

In dit hoofdstuk worden de methoden en technieken van onderzoek uiteengezet. Allereerst komt het onderzoeksdesign aan bod (3.1). De keuze voor het onderzoeksobject wordt verklaard en het object beschreven (3.1.1), alsmede welk type onderzoek wordt toegepast (3.1.2) en via welke methoden het onderzoek wordt uitgevoerd (3.1.3). Vervolgens wordt uiteengezet hoe de begrippen zijn geoperationaliseerd (3.2) en middels welke technieken de resultaten worden verwerkt en in perspectief zullen worden geplaatst (3.3). In paragraaf 3.4 worden de beperkingen van en aandachtspunten in het onderzoek belicht.

3.1 Onderzoeksdesign

3.1.1 Het onderzoeksobject

Er is voor gekozen het onderzoek uit te voeren bij twee onderdelen van de Koninklijke Landmacht. De Landmacht is met ruim 25.000 man personeel het grootste krijgsmachtonderdeel. In beide gevallen betreft het een geniepeloton, van respectievelijk de Prinses Margriet kazerne te Wezep en de Generaal majoor De Ruyter van Stevenickkazerne te Oirschot. Voor deze specieke onderdelen is in de eerste plaats gekozen omdat de onderzoeker persoonlijke contacten had bij beiden. In de tweede plaats komt een dubbele onderzoekseenheid de repliceerbaarheid van de studie ten goede, waaraan verder aandacht zal worden besteed in paragraaf 3.2. Bovendien ligt een onderzoek onder de gehele krijgsmacht, bij de vier krijgsmachtonderdelen, buiten het bereik van deze studie.

Van het geniepeloton in Wezep zijn vijf manschappen geïnterviewd en twee leidinggevenden: hun groepscommandant (een onderofficier die de groep aanstuurt) en hun pelotonscommandant (een officier die het gehele peloton aanstuurt). Dit peloton telt in totaal dertien man. Het peloton in Oirschot telt in totaal vierendertig man waarvan vier manschappen zijn geïnterviewd en drie leidinggevenden: een groepscommandant, de pelotonscommandant en de opvolgend pelotonscommandant, oftewel OPC. Het was helaas slechts mogelijk één vrouw te interviewen. De overige respondenten waren man. De respondenten bevonden zich allen in de leeftijdscategorie van 18 tot 33 jaar. Het aantal dienstjaren, alsmede ervaring met uitgezonden worden, varieerde vrij sterk.

Een peloton is een onderdeel van een compagnie en heeft een specifieke taak. Afhankelijk van de taak bestaat een peloton uit zo'n twintig tot veertig man. De genie is een legereenheid die voornamelijk de volgende twee specialismen kent:

- Gevechtsondersteuning: het leggen en doorbreken van mijnenvelden, het bouwen en vernielen van bruggen.
- Constructie, waaronder bouwtechniek, installatietechniek en elektrotechniek.

Regelmatig wordt de genie ingezet in missies in het buitenland voor het openhouden van routes (mobiliteit), het bouwen en onderhouden van kampen voor eigen troepen, waaronder ook het distribueren van voedsel en andere goederen valt, en humanitaire taken (zie ook www.wikipedia.nl).

De groepscommandant is de direct leidinggevende van de manschappen. Hij werkt het meest intensief met hen samen en staat het dichtst bij hen. De groepscommandant doet alles met zijn groep, van toezicht houden op de dagelijkse werkzaamheden tot en met de begeleiding bij een oefening en de aansturing op uitzending. De plaatsvervangend groepscommandant is veelal een (meer) ervaren en in de groep gerespecteerd persoon, die de groepscommandant vervangt wanneer deze afwezig is. Dit kan tijdelijk zijn, voor een paar uur, maar ook voor enkele dagen of zelfs weken in het geval dat de groepscommandant een meerweekse cursus volgt of een periode op uitzending is. De groepscommandant legt direct verantwoordelijkheid af aan de pelotonscommandant. Deze kan echter ook de manschappen direct ter verantwoording roepen. Ook de pelotonscommandant heeft relatief veel contact met de manschappen, al is dat vele malen minder dan de groepscommandant. Zo voert de pelotonscommandant de functioneringsgesprekken en brengt belangrijke boodschappen als grote opdrachten of beleidswijzigingen over. De pelotonscommandant heeft de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het functioneren van het peloton en het produkt dat wordt geleverd. De opvolgend pelotonscommandant (OPC) is de plaatsvervanger van de pelotonscommandant en neemt, op dezelfde wijze als de plaatsvervangend groepscommandant voor de groepscommandant, de honours waar voor de pelotonscommandant wanneer dat nodig is. Ook de OPC is veelal een ervaren persoon.

3.1.2 Type onderzoek: casestudie

De uitvoering van dit onderzoek vindt plaats in de vorm van een casestudie. Zoals Cassell, Johnson en Smith (1999) aangeven in de theoretische studie die als leidraad voor het onderzoeksmodel van dit onderzoek diende, is dat de meest aangewezen onderzoeksmethode voor dit type onderzoek. Volgens Yin is het bij het opzetten van een onderzoek van uitermate belang allereerst de onderzoeksvraag op te stellen, omdat aan de hand daarvan de juiste onderzoeksmethode bepaald kan worden. Bij de meer explorerende vragen – de “hoe”, “waarom” en bepaalde “wat” vragen - die terugslaan op een bepaalde set van gebeurtenissen of op een specifiek fenomeen, waarover de onderzoeker weinig tot geen controle heeft, is een

casestudie de aangewezen onderzoeksmethode (Yin 1990:18-20). De hier gehanteerde onderzoeksvraag ‘Wat is het gepercipieerde belang van gedragscodes met betrekking tot ethisch bewustzijn en ethisch gedrag door militairen, en wat is de rol daarbij van andere factoren als structuur, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken?’ die zonder van inhoud te veranderen gemakkelijk omgevormd kan worden tot de vraag ‘Hoe beïnvloeden gedragscodes en andere factoren ethisch bewustzijn en gedrag?’ valt geheel binnen dit kader van criteria. Yin definieert een casestudie als volgt:

“A casestudy is an empirical inquiry that:

- *investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when*
- *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
- *multiple sources of evidence are used”* (Yin 1990:23)

Casestudie onderzoek is een vorm van intensief onderzoek, waarbij men het ontstaan, de ontwikkeling en de gehele complexe structuur van een verschijnsel beschrijft en verklaart door aan een groot aantal variabelen tegelijkertijd aandacht te besteden. In tegenstelling tot extensief onderzoek, dat meer kwantitatief gericht is, is intensief kwalitatief gericht: binnen een case worden allerlei relaties onderzocht (Swanborn 1996:14). Yin (1990) wijst erop dat casestudie onderzoek echter niet verward dient te worden met kwalitatief onderzoek. Hoewel bij beide methoden gebruik wordt gemaakt van een gedetailleerde observatie, een “opname van dichtbij”, van de natuurlijke wereld door de onderzoeker, veronderstelt kwalitatief onderzoek dat dat dient te gebeuren zonder enige theoretische vooronderstellingen (Van Maanen, Dabbs en Faulkner 1982:16), terwijl casestudie onderzoek er van uit gaat dat onderzoek juist wel op een theoretisch model gegrond dient te zijn. Bovendien kan bij casestudie onderzoek ook gebruik worden gemaakt van kwantitatief materiaal, en bedient de onderzoeker zich niet per definitie (enkel) van directe observatie, maar wordt ook veelvuldig gebruik gemaakt van diepte-interviews en documentenanalyse (Yin 1990: 19-20,25).

Met betrekking tot het gebruik van theorie als startpunt stelt Yin dat het een cruciaal onderdeel van een casestudie is. Een overzicht te bieden van bestaande theoretische inzichten omtrent het onderwerp van onderzoek stelt de onderzoeker in staat scherpere vragen te formuleren en een meer afgebakend onderzoek te ontwerpen (Yin 1990:20). Van de relevante theorie dienen proposities afgeleid te worden, die het fundament, de blauwdruk, van het uit te voeren onderzoeken vormen. Propositionen geven richting aan het onderzoek: ze geven aan aan welke elementen en factoren

aandacht besteed moet worden, bepalen op welke wijze het onderzoeksobject afgebakend wordt zodat een overdosis aan (irrelevante) informatie voorkomen wordt en maken het mogelijk de vergaarde data in perspectief te plaatsen door terugkoppeling naar theorie, waardoor die theorie eveneens aan evaluatie onderworpen kan worden (Yin 1990:36). Zelfs in het geval van explorerend onderzoek, waarbij er in principe sprake is van het ontbreken van theorie, is Yin van mening dat beweringen met betrekking tot wat onderzocht wordt en wat de doeleinden van het onderzoek zijn aanwezig moeten zijn (Yin 1990:37). Dit onderzoek is explorerend van aard. Cassell, Johnson en Smith (1999) veronderstelden wel de invloed van verschillende factoren, maar er is geen wetenschappelijk onderzoek voor handen dat de relaties in het opgestelde model in zijn geheel onderzoekt. Bovendien zijn er allerlei factoren aan toegevoegd en is het onderzoek ook in die zin explorerend. Tenslotte wordt de invloed van overige, niet opgenomen, factoren niet uitgesloten: het onderzoek heeft een open design en ook daarin komt de explorerende aard terug. Het is echter gebleken dat er wel (geconfirmeerde) theorie beschikbaar is over de invloed van de factoren los van elkaar direct op ethisch bewustzijn en gedrag, welke gebruikt is om veronderstellingen te maken over de intermediaire invloed van de factoren op de relatie tussen gedragscodes en ethisch bewustzijn en gedrag. Hoewel het onderzoek dus veelal explorerend is, is het wel mogelijk om te werken met proposities en is dat geheel in de lijn van Yins redeneren ook gedaan. Door middel van een diepgaande analyse van een unieke case wordt getracht meer inzicht te verschaffen in de wijze waarop gedragscodes doorwerken op ethisch bewustzijn en gedrag. Het doel van het onderzoek is daarbij om inzicht te verschaffen in het *gepercipieerde* belang van de factoren en niet om statistisch vast te stellen wat het relatieve belang van de factoren is. Daarvoor is de reikwijdte van dit onderzoek te gering en zou kwantitatief onderzoek nodig zijn. Wat de implicaties daarvan zijn in termen van generalisatie komt in paragraaf 3.4 aan bod.

3.1.3 Onderzoeksmethoden: documentenanalyse en interviews

Wat betreft de dataverzameling in een casestudie noemt Yin bestudering van documenten, interviews en directe of participerende observatie als de belangrijkste bronnen. Observatie was gezien de aard van het werk van militairen niet mogelijk. Het is fysiek zwaar, militairen blijven niet op één plek en veel plekken zijn niet toegankelijk voor niet-militairen. Documentenanalyse en interviews worden wel aangewend. Yin merkt op dat hoewel het gebruik van zoveel mogelijk methoden tot aanbeveling strekt, omdat het de validiteit van het onderzoek verhoogt, het evenzeer mogelijk en voldoende kan zijn om slechts één methode aan te

wenden (Yin 1990:95,97). Twee methoden was in de context van dit onderzoek het hoogst haalbare.

De documentenanalyse beslaat de bestudering van de gedragscodes en overig officieel integriteitsbeleid van Defensie, zoals ethiekonderwijs, de regels omtrent integriteitsschendingen en de mogelijkheden van melding, alsmede verschillende rapporten en artikelen van Defensie die handelen over integriteit.

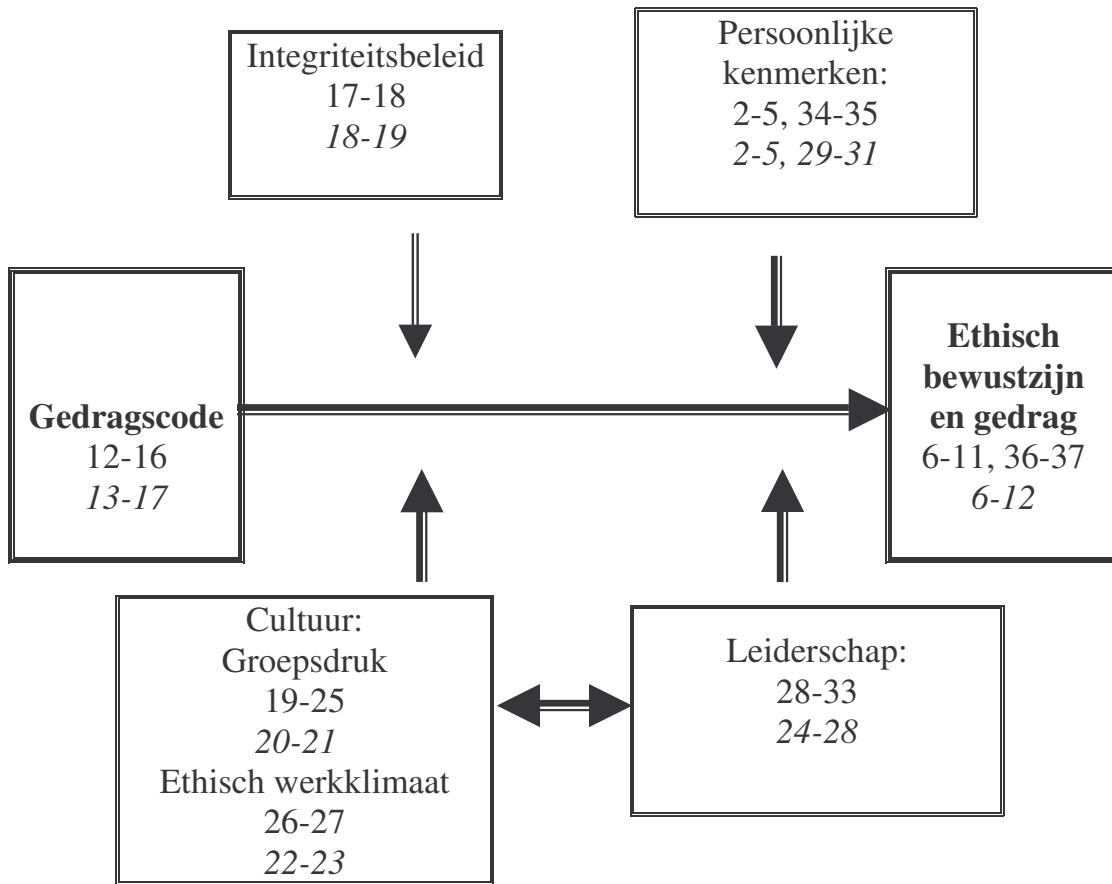
Ook zijn er interviews afgenomen. Het betrof halfgestructureerde diepte-interviews. Er is zoveel mogelijk ruimte gelaten aan respondenten om hun eigen inzichten, ervaringen en standpunten naar voren te brengen. Yin stelt dan ook dat er bij interviews die (gedeeltelijk) open zijn beter gesproken kan worden van een informant dan van een respondent, daar de ondervraagde meer een sleutelpersoon is bij het achterhalen van beweegredenen en onderlinge relaties tussen personen dan dat hij of zij slechts feiten en gebeurtenissen reproduceert (Yin 1990:89). Om hier geen afbreuk aan te doen, maar toch binnen de korte tijdspanne van anderhalf uur zoveel mogelijk te weten te komen en te voorkomen dat ondervraagden het onderwerp lastig konden duiden, is hen een tweetal fictieve casussen voorgelegd.

3.2 Operationalisering van begrippen

Om een antwoord te vinden op de geformuleerde hypothesen dient geoperationaliseerd te worden hoe de verschillende factoren en hun onderlinge relaties zullen worden gemeten. In deze paragraaf wordt omschreven wat aan de hand van welke vragen is gemeten. Er zijn in totaal 37 vragen geformuleerd voor de manschappen en 31 voor de leidinggevenden. In figuur 7 wordt dit geoperationaliseerde conceptuele model grafisch weergegeven: per factor is te lezen welke vragen de desbetreffende factor omvatten. De vragenlijsten zijn opgenomen in de bijlagen 1 (vragenlijst manschappen) en 2 (vragenlijst leidinggevenden). De bovenste rij getallen in figuur 7 staat telkens voor de vragen uit de vragenlijst voor de manschappen en de onderste cursieve rij voor de vragen uit de vragenlijst voor de leidinggevenden.

De respondenten werd eerst een aantal algemene vragen voorgelegd over hun leeftijd, functie, opleiding, aantal dienstjaren, reden van indiensttreding en ervaring met uitgezonden worden. Deze vragen stellen de onderzoeker in staat een algemeen beeld van de persoon te vormen en bovendien is de data mede van belang voor het onderzoeken van de factor 'persoonlijke kenmerken'. Voorts is de respondenten gevraagd naar hun visie op ethisch gedrag en ethische dilemma's en hun idee van wat zij als handvaten gebruiken in het nemen van beslissingen. Het is van belang deze

vragen te stellen voordat dieper op het onderwerp wordt ingegaan, aangezien dat de antwoorden kan beïnvloeden. Per factor zijn er verschillende vragen gesteld. Met betrekking tot de factor gedragscode is gevraagd naar inhoudelijke kennis van de code, eens zijn met de code, de gepercipieerde plaats van de code in werk (gedrag) en houding (bewustzijn) en tenslotte het effect dat de code toegedicht wordt. Er is apart geïnformeerd naar het effect van de nieuwe code: heeft deze een omslag teweeg gebracht? Over de factor overig beleid zijn vragen geformuleerd inzake de kennis ervan en het gepercipieerde effect op ethisch bewustzijn en gedrag. De factor cultuur wordt gemeten aan de hand van vragen over de relatie met collega's (hechtheid van de groep, bespreekbaarheid privé-zaken en ethische dilemma's), het bestaan van positieve of negatieve groepsdruk, de bereidheid wangedrag te melden, jezelf kunnen zijn en blijven en het onderschrijven van de gedragscode groepsbreed. Om te bepalen wat het ethisch klimaat in de organisatie is is geïnformeerd naar wat respondenten achten dat de visie van Defensie op ethiek is en of deze insteek invloed heeft op ethisch bewustzijn en gedrag. De factor leiderschap is vorm gegeven in vragen over de relatie met de leidinggevende, de gewenste kwaliteiten in een leidinggevende, de bespreekbaarheid van dilemma's met de leidinggevende en de wijze waarop de leidinggevende de naleving van de gedragscode tracht en dient te stimuleren (bestrafen/belonen, communiceren, voorbeeldfunctie). De laatste factor betreft de persoonlijke kenmerken. Gevraagd werd naar de gepercipieerde invloed van het morele kompas (hoe zwaar weegt het eigen gevoel, de persoonlijke normen en waarden), afgezet tegen overige factoren, en naar de wijze waarop dat morele kompas volgens de respondenten in hun geval gevormd is. De leidinggevende is in grote lijnen dezelfde vragenlijst voorgelegd. Enkel op de punten cultuur en leiderschap wijken de vragen af van de vragen voor de manschappen. Bij de leidinggevendenden is gevraagd naar hun perceptie van de groeps cultuur van de manschappen en de aanwezigheid van groepsdruk en/of conformering en naar de invulling van de leiderschapsrol. Daarbij is een vraag toegevoegd met betrekking tot het bepalen van de handvaten voor ethisch gedrag, zodat niet alleen bepaald wordt wat de leidinggevende zelf belangrijk acht maar ook wat in zijn/haar ogen de manschappen belangrijk achten. Bij de factor persoonlijke kenmerken is ook voorgelegd of de gedragscode per persoon anders wordt uitgelegd en waarom dat het geval zou zijn. Natuurlijk is de indeling van deze vragenlijst niet statisch. Tijdens de interviews is er soms een andere volgorde gehanteerd en werden vele overige vragen gesteld.



FIGUUR 7. Geoperationaliseerd model

Voorts is de respondenten een tweetal casussen voorgelegd. De eerste is afkomstig uit de besproken studie van Verweij, Hofhuis en Soeters (2007). De casus handelt over een Franse luitenant die een videoband aantreft waarop zijn vrienden te zien zijn terwijl zij tijdens een missie schieten op de voeten van onschuldige burgers. De luitenant stapt met de band naar de militaire politie. Deze casus hebben de onderzoekers speciaal ontworpen om het onderwerp ethiek in de belevingswereld van de militair te plaatsen en de militair meer handvaten en herkenningspunten te bieden om ethiek goed bespreekbaar te maken. De tweede casus is specifiek voor deze studie ontworpen op basis van bestudeerde documentatie en verkennende gesprekken met een militair van de Landmacht en een militair van de Luchtmacht. Beide hebben overigens niet aan de interviewronde deelgenomen daar zij reeds kennis van zaken hadden en dat hun antwoorden had kunnen beïnvloeden. De casus omvat een feestje dat gehouden wordt op de kazerne door zogeheten ‘binnenslapers’ (personen die in ieder geval doordeweeks en soms ook in het weekend op de kazerne overnachten) en dat vervolgens uit de hand loopt. Meegenomen zijn de

vormen van ongewenst gedrag waar Defensie relatief vaak dan wel het meest mee te maken krijgt, te weten het gebruik van alcohol (overmatig) en drugs en pesten. Niet alleen komen de militairen bij deze casus voor de keuze te staan of zij al dan niet zullen ingrijpen, maar ook moeten zij beslissen of zij hun vrienden in bescherming zullen nemen of het voorval zullen melden aan –in de eerste plaats- de luitenant. Er is bewust voor gekozen één dilemma in het begin van het gesprek voor te leggen en één aan het einde. Deze werkwijze brengt aan het licht of de respondenten eventueel andere zaken aanhalen na bespreking van alle factoren dan daarvoor. Beide casussen zijn zowel opgenomen in hoofdstuk 4 als in bijlage 3.

3.3 Analysetechnieken

In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waarbij de onderzoeksgegevens na de dataverzameling met behulp van computerprogramma's systematisch geanalyseerd kunnen worden, ligt dit bij casestudie onderzoek minder eenvoudig. Door middel van deze casestudie wordt voornamelijk kwalitatieve data middels interviews verzameld, waarbij de kracht van de data zit in de rijkheid van de formuleringen, gelegde verbanden en aangehaalde achtergrondinformatie. Het gebruik van computers en de toepassing van datareductie is in feite in strijd met het kwalitatieve principe. Een ander belangrijk verschil met kwantitatief onderzoek is dat dataverzameling en –analyse bij intensief onderzoek niet in de tijd gescheiden zijn, maar voortdurend door elkaar heenlopen (Swanborn 1996:112). Hoewel dit het analyseproces enigszins compliceert, is het voordeel ervan dat de onderzoeker tijdens de analyse continu met het 'grondmateriaal' bezig is, in plaats van met geabstraheerde gegevens.

Er kan evenwel zeer goed gebruikt gemaakt worden van analysetechnieken. Ook kwalitatieve gegevens zijn systematisch te verwerken. Een inmiddels klassieke studie naar de analyse van kwalitatieve gegevens is die van Miles en Huberman (1984). Kenmerkend voor deze onderzoekers is het gebruik van kwantitatieve methoden als matrices, tabellen en andere grafische voorstellingen voor de analyse en rapportage van kwalitatieve gegevens. Zij stellen voor dat alle data die in de casestudie is verzameld wordt genoteerd in een matrix, waarin de kolommen staan voor de waarnemingseenheden (respondenten, observaties) en de rijen de thema's of variabelen vormen. In de cellen van deze matrix staan geen getallen, zoals bij kwantitatieve analyse, maar verbale notities. Door het gebruik van een dergelijke matrix krijgt de onderzoeker een overzicht van de data, zonder dat er informatie verloren gaat. Uiteindelijk kan de matrix

weer gereduceerd worden en kunnen conclusies worden getrokken over de rol van de verschillende variabelen. Door te kijken naar de ingevulde matrix kan bijvoorbeeld geconcludeerd worden dat bepaalde thema's of variabelen niet of nauwelijks ter sprake komen en andere juist wel. Bijlsma-Frankema en Fortuin (1997:456) onderscheiden vijf functies van de kwalitatieve datamatrix:

- Het **verkrijgen van overzicht van de belangrijkste zaken die een onderzoek oplevert**, door de voorlopige reductie van complexe en gedetailleerde gegevens tot hun essentie.
- Het **verkrijgen van overzicht van de mate van volledigheid van het materiaal**, door te signaleren welke cellen geen informatie bevatten. Op basis daarvan is het mogelijk twee soorten beslissingen te nemen: (1) niet in de analyse betrekken van bepaalde thema's, omdat er te weinig respondenten zijn die er informatie over hebben gegeven, of (2) besluiten dat het noodzakelijk is om alsnog de ontbrekende informatie te verzamelen, door middel van aanvullende observaties of interviews, omdat deze onmisbaar is voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.
- **Verkrijgen van inzicht in de variatie per deelthema die binnen het onderzoeksthema bestaat**, door de cellen per regel met elkaar te vergelijken. Dit is de eerste interpretatie in de analyse. Gekeken wordt of de antwoorden van respondenten, hoewel misschien verschillend geformuleerd, in dezelfde categorieën in te delen zijn. Hierdoor kunnen patronen in het materiaal ontdekt worden.
- **Genereren van hypothesen over relaties tussen (deel) thema's en tussen thema's en respondentkenmerken**, door twee of meer regels met elkaar te vergelijken en te kijken of er patronen in te ontdekken zijn. Het verdient voorkeur om in de eerste plaats te zoeken naar patronen die steunen op vooronderstellingen uit het theorieonderzoek, maar het is eveneens mogelijk dat de matrix nieuwe hypothesen oplevert.
- **Lokaliseren van afwijkende gevallen, die voor specifieke analyse in aanmerking komen**. In tegenstelling tot kwantitatieve analyse, waarin afwijkende gevallen als 'onverklaarde variantie' beschouwd wordt, kan bij een kwalitatieve analyse gezocht worden in het grondmateriaal naar een verklaring voor de afwijking van het gevonden patroon. Wanneer een verklaring kan worden gevonden voor de afwijking, versterkt dit op zijn beurt het gevonden patroon.

Ook in deze studie is gebruik gemaakt van een datamatrix. De kolommen representeren de verschillende respondenten, waarbij de manschappen een nummer hebben gekregen van 1 tot en met 9 en de leidinggevenden van 1 tot en met 5. De rijen geven de verschillende gemeten variabelen weer. In de cellen staan geen cijfermatige codes, maar

korte zinnen, quotes of waarderingen. De antwoorden van de respondenten zijn voor zover zij relevante informatie bevatten exact zo weergegeven. Hoewel de precisie van kwalitatieve data een stuk minder is dan die van kwantitatieve data en door het reduceren van materiaal ook gegevens verloren gaan, blijft deze vorm van onderzoek het dichtst bij de oorspronkelijke gegevens en is veel aandacht voor de interpretatie van de analyseresultaten (Swanborn 1996: 113). De kwalitatieve datamatrix vormt het startpunt en de informatiebron van de analyse: de informatie is letterlijk overgenomen in het resultatenhoofdstuk of gevat in tabellen met verwijzing naar de matrix. Hierdoor draagt het bij aan het toegankelijk en navolgbaar maken van het onderzoek, waardoor dit weer betrouwbaar in de zin van herhaalbaar wordt (Bijlsma-Frankema en Fortuin 1997:458). Ook de validiteit wordt met het gebruik van de matrix gewaarborgd; door de continue wisselwerking tussen het grondmateriaal en de vooraf geformuleerde theorie wordt validiteit een voortdurend proces, waarin een zo compleet mogelijk beeld van de werkelijkheid wordt geschetst. Er zijn drie datamatrices opgesteld, namelijk voor de gegevens voortkomend uit de interviews met de manschappen uit Wezep, de gegevens voortkomend uit de interviews met de manschappen uit Oirschot en de gegevens voortkomend uit de interviews met zowel de de leidinggevenden in Wezep als in Oirschot. De volledig uitgewerkte datamatrices zijn opvraagbaar bij de auteur.

3.4 Beperkingen en aandachtspunten

Een nadeel van casestudie onderzoek is dat het zwaar leunt op de capaciteiten van de onderzoeker om informatie op adequate wijze vast te leggen: goed kunnen luisteren, tussen de zinnen door kunnen lezen en de data onbevooroordeeld kunnen interpreteren zijn belangrijk bij dit type onderzoek (Yin 1990:21). De onderzoeker dient zich gedurende het gehele proces terdege bewust te zijn hiervan zodat slordigheden kunnen worden vermeden. Dit aandachtspunt zal goed in de gaten worden gehouden. Een tweede vaak genoemd nadeel is dat generalisatie van resultaten vaak lastig is, aangezien het onderzoek is uitgevoerd bij een kleine specifieke groep of organisatie en daarom slechts voor dat geval of die gevallen zou kunnen spreken. Yin zegt hierover het volgende:

“The short answer is that case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a “sample,” and the investigator’s goal is to expand and generalize theories (analytic

generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)” (Yin 1990: 21).

Het doel van deze case studie moet met andere woorden niet zijn de resultaten te willen generaliseren naar gehele populaties maar moet gericht zijn op het beantwoorden van op dit vlak opgestelde theoretische hypothesen, wat ook het geval is (zie ook paragraaf 3.1.2).

Een laatste beperking die case studies vaak geacht worden te hebben is dat zij worstelen met het waarborgen van validiteit en betrouwbaarheid: wordt er daadwerkelijk gemeten wat er gemeten wil worden en wordt bij herhaling van de gevolgde procedures tot dezelfde bevindingen en conclusies gekomen. Yin draagt punten aan waardoor ook bij de casestudie de kwaliteit van de studie gewaarborgd kan worden (1990:33-37). Om de inhoudelijke validiteit van de studie hoog te houden dient goed geëxpliciteerd te worden aan de hand van welke operationele maatstaven de concepten worden gemeten. Aan deze eis is voldaan met het geoperationaliseerde conceptuele model. Interne validiteit is op deze casestudie niet van toepassing, aangezien daarmee bij verklarend onderzoek spurieuze verbanden worden uitgesloten en in deze explorerende studie juist geen enkel verband of overige factor wordt buitengesloten. Aan de externe validiteit wordt recht gedaan door de beperkte generaliseerbaarheid goed voor ogen te houden en te generaliseren naar theorieën en afgeleide hypothesen in plaats van gehele populaties. Zoals zojuist gesteld wordt ook aan deze eis voldaan. Ook in de conclusie zal deze beperking meegenomen worden. Voorts wordt de validiteit gewaarborgd door het zo groot mogelijk gebruik en toepassing van grondmateriaal uit de datamatrix. Ook een hoge mate van betrouwbaarheid wordt, zoals beschreven, door de datamatrix bewerkstelligd. Tenslotte draagt het uitvoeren van twee vergelijkbare cases aan de theoretische replicerbaarheid (Yin 1990:47).

4. Resultaten

Dit hoofdstuk omvat de weergave en analyse van de resultaten van het onderzoek. Allereerst komen in paragraaf 4.1 de bestudeerde bronnen van documentatie aan bod. Vervolgens wordt er per sectie aandacht besteed aan de uitkomsten van de interviews. Steeds worden van beide kazernes de resultaten besproken. De secties die de revue passeren zijn achtergrond en ervaring (4.2), het duiden van ethiek en ethische dilemma's (4.3), de plaats en invloed van de gedragscode (4.4), de invloed van integriteitsbeleid (4.5), de invloed van groepscultuur (4.6), de invloed van het ethisch klimaat (4.7), de invloed van leiderschap (4.8) en de invloed van persoonlijke kenmerken (4.9). De bespreking van de twee voorgelegde casussen vindt plaats in paragraaf 4.10. Per sectie wordt verslag gedaan van de uitkomsten bij de Prinses Margriet kazerne te Wezep, kortweg Wezep, en de Generaal majoor De Ruyter van Stevenickkazerne te Oirschot, kortweg Oirschot. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen beide kazernes en tevens wordt het mogelijke onderscheid tussen manschappen en leidinggevendenden in het oog gehouden. In paragraaf 4.11 vindt toetsing van de hypothesen plaats.

4.1 Ethiek en Defensie in beeld

Naar aanleiding van de misstanden op het fregat Tjerk Hiddes werd er in april 2006 door de toenmalige Staatssecretaris van Defensie een commissie ingesteld die onder leiding van de heer Staal onderzoek verrichtte naar de vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht. Ongewenst gedrag staat in dit onderzoek gelijk aan onethisch gedrag, aangezien de gehanteerde definitie voor integriteit (i.e. integer/ethisch handelen) het handelen overeenkomstig de geldende morele waarden, normen en regels is. In de volgende paragrafen zal blijken dat ongewenst gedrag, gedrag is dat strijdig is met de geldende morele waarden, normen en regels. Er werd door de Commissie gebruik gemaakt van enquêtes (n=3.800), interviews (150, zowel groepen als individuen) en documentenbestudering. Ook bracht de Commissie de bestaande integriteitszorg in kaart en deed aanbevelingen voor verbetering. Bestudering van het uitgebrachte rapport levert een goed beeld op van welke formele integriteitsinstrumenten Defensie inzet, waarmee recht wordt gedaan aan het eerste gedeelte van de gestelde onderzoeksvraag omtrent integriteitsbeleid uit hoofdstuk 2.

Deze vraag luidde: *Welke formele middelen worden er naast de gedragscode door Defensie en wellicht in het bijzonder door de Koninklijke Landmacht aangewend die specifiek gericht zijn op integriteit en welke invloed hebben deze middelen op het effect van de gedragscode?* Het tweede gedeelte van de vraag, namelijk welke invloed dat integriteitsbeleid heeft op het effect van de gedragscode, wordt aan de hand van de interviewresultaten behandeld in paragraaf 4.5. Ook kan op basis van het uitgebrachte rapport een goed beeld worden geschetst van op welke manier ethiek leeft bij Defensie, in positieve en negatieve zin. Voorts wordt er nader in gegaan op de inhoud en totstandkoming van de gedragscode.

Het integriteitsbeleid van Defensie

Het integriteitsbeleid geldt Defensiebreed; er is geen sprake van apart of aanvullend beleid per krijgsmachtonderdeel. De Secretaris-Generaal is ambtelijk verantwoordelijk voor integriteit, maar in de lijn zijn het de leidinggevenden die eindverantwoordelijk zijn voor integriteit binnen hun eigen onderdeel, eenheid of afdeling. Bij de operationele eenheden zijn dat de commandanten. De integriteitszorg is zowel centraal als decentraal verankerd in de organisatiestructuur. Onder de Secretaris-Generaal staat het Centrale Bureau Integriteit, met aan het hoofd de Centrale Coördinator Integriteit. Op decentraal niveau zijn het niet alleen de commandanten en ondercommandanten die zorg dienen te dragen voor integriteit. Zij worden ondersteund door meerdere instanties en personen. Om te beginnen is er voor alle Defensieonderdelen één centrale vertrouwenspersoon (CVP) beschikbaar, welke deze functie als fulltime baan heeft. De CVP rapporteert aan de hoogste leidinggevende van het desbetreffende onderdeel. Daarnaast zijn er de lokale vertrouwenspersonen die decentraal opereren in een netwerk en de functie van vertrouwenspersoon naast hun eigen functie uitvoeren. Krijgsmachtbreed zijn er 561 lokale vertrouwenspersonen actief. Bij de Landmacht zijn dat er 156, wat neer komt op een vertrouwenspersoon op elke 162 medewerkers. Dat is op de Zeestrijdkrachten na de hoogste dichtheid. Hoewel op aanraden van de Commissie Staal wordt gewerkt aan een ander systeem met 12 fulltime vertrouwenspersonen binnen de krijgsmacht, waarvan er 7 worden toegewezen aan elk krijgsmachtonderdeel, is de ‘oude’ structuur nog steeds aanwezig. Tenslotte zijn er verschillende decentrale organen die een meer indirecte of informele rol hebben in de structuur van integriteitszorg. De Geestelijke Verzorging (GV) bestaat uit verschillende geloofsvoorgangers (zoals de aalmoezenier, de rabbijn). De Maatschappelijke Dienst Defensie (MDD) bestaat uit maatschappelijk werkers. De Medische Dienst (MD) wordt gevormd door artsen en verpleegkundigen en de Individuele Hulpverlening tenslotte bestaat uit psychologen en andere deskundigen. Zoals de Commissie Staal vermeldt vervullen geestelijk verzorgers,

maatschappelijk werkers en artsen vaak (informeel) een vertrouwensrol en hebben zij een signalerende functie inzake ongewenst gedrag. Hoewel de commandant de eerst aangewezen persoon is te anticiperen op signalen, kunnen deze functionarissen wanneer er geen actie wordt ondernomen melding doen van het waargenomen ongewenste gedrag bij de Defensietop of hun Hoofden van Dienst (Commissie Staal 2006:28-29). Naast deze aparte organen beschikt iedere eenheid (bijvoorbeeld een bataljon of een zelfstandige compagnie) over een Sociaal Medisch Team (SMT) waarin vertegenwoordigers van elk orgaan zitten: commandant, personeelsofficier, geestelijk verzorger, arts, maatschappelijk werker en psycholoog (bij uitzending). Deze teams zijn verantwoordelijk voor het welzijn van het personeel en komen regelmatig bijeen (Commissie Staal 2006:29).

Het melden van ongewenst gedrag kan zich via verschillende kanalen voltrekken. Er zijn drie officiële wegen:

1. Via de lokale of centrale vertrouwenspersoon.
2. Via de regeling klachtenprocedure ongewenst gedrag en melding vermoedens van misstanden (KOGVAM). Klachten worden door een Defensiebrede in plaats van een Krijgsmachtspecifieke klachtencommissie in behandeling genomen (de zogeheten 'parse' klachtencommissie) en afhankelijk van de klacht wordt het bevoegd gezag, te weten de Koninklijke Marechaussee of het Openbaar Ministerie, ingeschakeld bij het nemen van maatregelen.
3. Via de commandantenmelding. De klacht komt bij de commandanten van de Defensieonderdelen terecht en vervolgens bij het Bureau Secretaris-Generaal, de Commandant der Strijdkrachten en de Directie Voorlichting.

De bevinding van de Commissie Staal is dat de kanalen van KOGVAM en commandantenmelding weinig tot nauwelijks worden gebruikt, omdat de eerste een te lange en ineffectieve procedure wordt gevonden en de tweede een zeer zwaar middel, doch een reële mogelijkheid (Commissie Staal 2006:30). Ook met betrekking tot de vertrouwenspersoon stappen slachtoffers liever en eerder naar direct en eventueel hogere leidinggevenden en personen buiten de lijn (familie, vrienden, collega's, MDD, GV, arts) dan naar de vertrouwenspersoon (Commissie Staal 2006:73-74). Voor de Landmacht was het aantal meldingen dat via de Centrale Vertrouwenspersoon bij het Bureau Integriteit terecht kwam in 2005 gestegen met 22 meldingen ten opzichte van 2004, maar over het algemeen is het een relatief fluctuerend aantal waarin geen vaste lijn te ontdekken is. Over de jaren 2006 en 2007 zijn geen gegevens beschikbaar. Defensiebreed betreffen de meeste klachten over de jaren 2003-2005

intimidatie, gevolgd door respectievelijk pesten/treiteren, seksuele intimidatie, agressie en geweld, en roddelen (Commissie Staal 2006:31-32).

Waar gedrag tegen vastgelegde regels in gaat, zijn er twee wegen middels welke de overtreder vervolgd kan worden. Enerzijds is er het tuchtrecht, ook wel krijgstucht geheten. Krijgstucht betreft het geheel aan interne gedragsregels dat binnen de strijdkrachten geldt. Een aantal vergrijpen tegen deze regels zijn zogenaamde "tuchtvergrijpen". Zwaardere vergrijpen of misdrijven vallen onder een ander regime, het militair strafrecht. Militair tuchtrecht en militair strafrecht zijn in twee verschillende wetten vastgelegd.

De Commissie laat zich niet bijzonder positief uit over de integriteitszorg. Zij vonden dat slechts de helft van de slachtoffers van ongewenst gedrag stappen onderneemt. De meeste slachtoffers zien hiervan af omdat zij er geen behoefte aan hebben of bang zijn voor negatieve reacties. Dit laatste is bij de Landmacht, tezamen met de Marine, meer het geval dan bij andere krijgsmachtonderdelen (Commissie Staal 2006:61-62). Het goed liggen in de groep blijkt voor velen zeer waardevol te zijn. Hieruit blijkt dat groepscultuur van grote invloed is. Voorst constateren de onderzoekers dat slachtoffers van ongewenst gedrag worden geacht dit eerst zélf op te lossen en grenzen te stellen naar de daders toe en dat slachtoffers verantwoordelijk worden gesteld voor het ondernemen van stappen. Bovendien worden slachtoffers van ongewenst gedrag meer gestigmatiseerd naarmate de gevolgen voor de daders ingrijpender zijn en komen daders er "nogal eens goed mee weg" (Commissie Staal 2006:64-66). Dit alles leidt ertoe dat er grote terughoudendheid heerst bij slachtoffers, vooral vrouwen, om ongewenst gedrag te melden (Commissie Staal 2006:67).

De integriteit van Defensie

De Commissie Staal maakte met betrekking tot ongewenst gedrag het onderscheid tussen het voorkomen van bepaalde gedragingen en het gegeven of mensen zeggen daar daadwerkelijk last van te ondervinden. De Commissie constateert dat er betrekkelijk veel ongewenst gedrag binnen de Krijgsmacht is. Uit het onderzoek komt naar voren dat de Landmacht niet substantieel afwijkt van de andere krijgsmachtonderdelen wat betreft vorm en incidentie van ongewenst gedrag. Van twee vormen wordt daadwerkelijk last ondervonden, te weten ongewenst seksueel gedrag (4% van de mannen en 26% van de vrouwen) en pestgedrag (14% van de mannen en 22% van de vrouwen). Onder pestgedrag vallen buiten gesloten worden, gepest worden via werk en met privé leven, grof gedrag en direct geweld, waar overigens slechts 1% van de mannen en 1% van de vrouwen last van ondervindt. Bij pesten is de richtlijn gehanteerd dat het structureel (minstens één keer per week) meegemaakt werd, voor ongewenst seksueel

gedrag goldt het wel eens meegemaakt hebben gedurende de afgelopen twee jaar (Commissie Staal 2006:3). De percentages van het ondervinden van ongewenst gedrag zonder er last van te ondervinden, liggen vele malen hoger. Bij pestgedrag worden de percentages bijna verdubbeld: bij de mannen neemt zo'n 25% pestgedrag waar, bij de vrouwen gemiddeld 30%. Voor ongewenst gedrag geldt dat in nog veel sterkere mate: bij de mannen neemt ruim 40% ongewenst seksueel gedrag waar en bij de vrouwen zelfs 70% (Commissie Staal 2006:50-51). De twee andere vormen van ongewenst gedrag die wijd verbreid aanwezig zijn en waargenomen worden zijn discriminatie (20% van de Krijgsmacht krijgt hiermee te maken) en drank- en drugsgebruik (geen cijfers beschikbaar, maar wel expliciet genoemd) (Commissie Staal 2006:4). Vooral bij de Landmacht en Marine vormen alcohol en drugs een probleem: de perceptie dat het gebruikt wordt is hier het hoogst en het leidt tot pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag (Commissie Staal 2006:105). Dat het verschil tussen het voorkomen van ongewenst gedrag en het als ongewenst ervaren van ongewenst gedrag zo groot is, is volgens de Commissie te wijten aan de cultuur van de Krijgsmacht: "niet klagen, een cultuur van stoer doen" (Commissie Staal 2006:58). Overigens mag er dan bij de Krijgsmacht wel meer sprake zijn van ongewenst gedrag dan bij andere Nederlandse bedrijven, maar is het gelijk aan het Amerikaanse en het Britse leger. Dit gaat met name op voor pestgedrag en ongewenst seksueel gedrag: discriminatie komt evenveel voor als bij andere Nederlandse bedrijven (Commissie Staal 2006:55).

Wat direct opvalt is dat vrouwen meer ongewenst gedrag ervaren dan mannen. De onderzoekers verklaren dit door te wijzen op het feit dat vrouwen een minderheid vormen binnen de Krijgsmacht en het onderspit delven in de bestaande mannen- en machocultuur. Bovendien zijn vrouwen veelal werkzaam in de lagere rangen, van jonge leeftijd en vervullen tijdelijke posities, wat eveneens risicofactoren zijn voor sociaal gewenst gedrag ten opzichte van hen. Dat geldt overigens ook voor mannen. Zowel mannen als vrouwen hebben als zij jong en kort in dienst zijn de grootste kans om slachtoffer te worden van met name pestgedrag (Commissie Staal 2006:34-35,52). Ook de grote aantallen relatief laag opgeleide instromers, het grote aantal wisselingen in personele bezetting, het ontbreken van selectiemiddelen om sociale cohesie in onderdelen te bevorderen en de relatief geringe aandacht voor sociale processen en integriteit in de vervolg opleidingsprogramma's op alle niveau's zijn punten van zorg (Commissie Staal 2006:34). Alleen in de basisopleiding die elk manschap doorloopt –de Algemene Militaire Opleiding oftewel AMO- worden enkele ethieklessen gegeven. In de basisopleiding tot onderofficier –de Koninklijke Militaire School oftewel KMS- en tot officier –de Koninklijke Militaire Academie oftewel KMA- wordt hier meer aandacht aan besteed, maar ook hier wordt

er naast de initiële opleiding weinig tot niets mee gedaan. Enkel in geval van incidenten komen ethiek en waarden en normen weer ter sprake. Op de werkvloer is het geen terugkerend onderwerp van gesprek, zo wordt geconstateerd (Commissie Staal 2006:95-96). De Commissie schaaft deze factoren onder de verklarende factor *personele samenstelling en personeelsbeleid*, waar door hen kritiek op geuit wordt. Er zijn te weinig ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Als aan hogere eisen (in termen van moreel gehalte/gewenst gedrag) voldaan wil worden, dient er meer te worden geïnvesteerd in verdere vorming en doorselectie en moet men personeel minder snel laten afvloeien (Commissie Staal 2006:8).

Andere verklarende factoren die de Commissie duidt zijn:

- *Aard van het werk en werkomstandigheden*. Tegenover de stress, complexiteit en fysiek zware omstandigheden op uitzending staat de vaak saaie routinematige tijd daarbuiten. Beide situaties kunnen ongewenst gedrag uitlokken. Daarbij kunnen ook het samensmelten van werk en privé en fysieke omstandigheden aanleiding geven tot ongewenst gedrag: vandaar dat bij de Marine sprake is van een hogere mate van ongewenst gedrag dan bij de overige onderdelen – het personeel zit daar gedurende lange periodes afgesloten van de buitenwereld op elkaars lip (Commissie Staal 2006:7,85,88).

- *Leiderschap*. Hoewel meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat hun leidinggevende goed scoort op sociale leiderschapsvaardigheden als ‘opkomen voor belangen’ en ‘het zich kunnen verplaatsen in de medewerkers’, focussen leidinggevendenden te veel op de procedurele kant en te weinig op de sociaal-emotionele kant van het omgaan met problemen en afhandelen van klachten. Ze tonen te weinig compassie en empathie. Zij worden door ondergeschikten ook niet altijd gezien als hebbende een voorbeeldfunctie, terwijl dat wel het geval zou moeten zijn. Leidinggevendenden voelen zich niet voldoende voorbereid en uitgerust om sociaal leiderschap uit te oefenen en blijken er in de praktijk dan ook onvoldoende adequaat in te zijn. Hier dient in te worden geïnvesteerd (Commissie Staal 2006:7,97-99).

- *Structuren en systemen*. Het aantal hiërarchische lagen en de grootte van de groep waarin men werkt zijn van invloed. Waar minder lagen aanwezig zijn en in kleinere groepen wordt gewerkt kan er adequater gereageerd worden op ongewenst gedrag, is er meer sociale controle, heeft men meer het gevoel ‘erbij te horen’ en kan het individu invloed uitoefenen op zijn of haar werkomgeving. Hoewel de gelaagdheid bij Defensie een gegeven is, kan op dit punt meer aandacht voor communicatie en “all ranks” omgangsvormen, waarmee bedoeld wordt op een minder afstandelijke en meer hechte cultuur tussen personen met verschillende rangen, verbetering bewerkstelligen (Commissie Staal 2006:8,81-83).

Inhoud en totstandkoming van de gedragscode

Sinds 1996 hanteert Defensie een gedragscode. Deze code werd per krijgsmachtonderdeel geherinterpreteerd en naar eigen inzicht in een iets andere vorm gegoten. Zo bevatte de gedragscode van de Koninklijke Marechaussee wel een punt over correct uiterlijk voorkomen, maar de algemene code niet. En de code van de Landmacht bijvoorbeeld bevatte een punt over het mijden van drugs en het matigen van alcohol, wat ook niet in de algemene code stond. Zo bestond er een algemene Defensiebrede code naast 4 specifieke codes voor ieder krijgsmachtonderdeel. Medewerkers dienden zich zowel aan de algemene als de krijgsdeelspecifieke te houden. In de regel kwam het erop neer dat vooral de krijgsdeelspecifieke code bekend was bij werknemers. Één van de aanbevelingen van de Commissie Staal was het opstellen van heldere gedrageregels. Er werd vastgesteld dat gedragsnormen wel belangrijk werden gevonden, maar desondanks onder druk stonden: “men hanteert vooral de eigen waarden en normen als leidraad voor wat wel en niet kan” en het groepsgedrag vormt een probleem: men conformeert om niet buiten de groep te vallen, maar groepsprocessen kunnen een negatieve invloed uitoefenen op gedrag (Commissie Staal 2006:102-103). Dit komt voornamelijk tot uiting in grof taalgebruik en ontgroeningen. Tot slot (Commissie Staal 2006:103): “Er is geen collectieve perceptie van gedragsnormen. Ieder vult deze op zijn eigen wijze in. Uitzondering hierop zijn de functionele regels zoals ten aanzien van kleding, elkaar groeten en op tijd komen.” Naar aanleiding van deze bevindingen en ten einde meer eenheid te bewerkstelligen tussen de krijgsmachtonderdelen, werd in februari 2007 de Voorlopige Gedragscode Defensie vrijgegeven: een nieuwe gedragscode die voor de gehele Krijgsmacht geldt en alle oude codes vervangt. Na bespreking met diverse partijen binnen en buiten Defensie werd in april 2007 de definitieve versie van de nieuwe gedragscode uitgevaardigd. Inhoudelijk zijn er weinig veranderingen doorgevoerd: alle codes hadden in grote lijnen al min of meer dezelfde strekking. Opvallend is wel dat waar de voorlopige gedragscode stelde dat drankgebruik zowel binnen als buiten de organisatie gematigd moet worden, de definitieve code na veel druk vanuit de organisatie de nadruk legt op de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf en de leidinggevende met betrekking tot alcoholgebruik. Toegevoegd is dat alcoholgebruik nooit het werk mag beïnvloeden. Tevens is de code ingekort ten aanzien van de oude codes. De code bestaat nu uit vijf pijlers, waaronder een aparte pijler voor integriteit, met bij iedere pijler een korte toelichting waaraan invulling en aanvulling wordt gegeven op de bondig geformuleerde hoofdpunten. De nieuwe gedragscode is in de eerste persoon geschreven, in plaats van in de derde zoals veel van de oude codes, en er is getracht de formuleringen zo helder, bondig en vooral ook concreet mogelijk op papier te zetten, zonder belangrijke aspecten achterwege te

laten. Hieronder zijn de hoofdpunten (pijlers) van de nieuwe gedragscode weergegeven. De volledige code is opgenomen in bijlage 4. In bijlage 5 is ook de oude gedragscode van de Landmacht opgenomen.

1. Ik maak deel uit van een professionele organisatie.

Ik houd mijn kennis en vaardigheden, zowel vakinhoudelijk als sociaal, op het vereiste peil. Daardoor kan ik, ook onder moeilijke omstandigheden, mijn taken goed uitvoeren.

2. Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak.

Ik werk samen met collega's en ben mede verantwoordelijk voor hen en het team. Ik spreek anderen aan op hun gedrag en accepteer dat anderen mij op mijn gedrag aanspreken.

3. Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid.

Ik schaad de belangen van Defensie niet en geef in houding, voorkomen en gedrag het goede voorbeeld. Ik ga verantwoord om met defensiemiddelen en gebruik deze zorgvuldig en rechtmatig.

4. Ik ben integer en behandel iedereen met respect.

Ik accepteer geen ongewenst gedrag zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie en pesten, niet ten aanzien van mijzelf of anderen. Ik houd mij aan de geldende wetten en regels en misbruik mijn macht of positie niet.

5. Ik zorg voor een veilige werkomgeving.

Ik voel mij verantwoordelijk voor de veiligheid van anderen en mijzelf. Dit geldt voor alle vormen van veiligheid, zoals operationele veiligheid, informatieveiligheid en veilige arbeidsomstandigheden. Ik laat mij niet in met drugs. Alcohol mag nooit invloed hebben op mijn functioneren.¹

Hoewel de gedragscode hoofdzakelijk ten doel heeft het gedrag van militairen te normeren en als houvast te dienen in onverwachte situaties, wordt een beroep gedaan op de militair zelf om daar uiting aan te geven, getuige het volgende citaat uit het personeelsbeleid:

“De militair kan worden geconfronteerd met morele dilemma's en gewetensvragen. Het is nodig dat hij zich van dergelijke dilemma's bewust is en er van tevoren grondig over heeft nagedacht. Het betreft in het bijzonder het fundamentele onderscheid tussen goed en fout handelen en de soms zeer moeilijke vraag hoe uit twee kwaden het minst kwade te kiezen. Onder alle omstandigheden moeten militairen in staat zijn doelgericht en krachtdadig op te treden. Er wordt, kortom, een groter beroep gedaan op de

¹ http://www.mindef.nl/binaries/Gedragscode%20Defensie_tcm15-72375.pdf

zelfstandigheid en de creativiteit van de individuele militair, en op zijn eigen oordeel en zelfbeheersing.”²

Geconcludeerd kan worden dat Defensie een integriteitsbeleid voert, dat wordt vormgegeven aan de hand van de gedragscode, meldingsmechanismen, sanctioneringssystemen (tuchtrecht en militair strafrecht), ondersteunende diensten en ethiek onderwijs. Hiermee wordt duidelijk dat Defensie voornamelijk een formele benadering van ethische sturing aanhangt. De meest voorkomende clusters van onethisch gedrag zijn pestgedrag, ongewenst seksueel gedrag, drank- en drugsgebruik en discriminatie. Onder de militairen lijkt de groepscultuur van grote invloed op gedrag. De Commissie Staal benadrukt het belang van (sociaal) leiderschap voor het in toom houden van onethisch gedrag.

Nu het integriteitsbeleid in beeld is gebracht en een indruk is gegeven van de bestaande kennis binnen en over Defensie met betrekking tot (on)ethisch gedrag, worden in de komende paragrafen de resultaten van de interviews besproken.

4.2 Achtergrond en ervaring

In Wezep zijn vijf manschappen geïnterviewd, allen man. Ze varieerden in leeftijd van 19 tot 26 jaar. Het verschil in aantal dienstjaren loopt ongeveer gelijk met het verschil in leeftijd. Drie van de manschappen waren reeds uitgezonden, allen één maal en niet langer dan 6 maanden. Van de twee leidinggevendenden was de pelotonscommandant vrouw en de groepscommandant man. De pelotonscommandant (functie) is een luitenant (rang), wat meestal het geval is bij pelotonscommandanten. Zij wordt doorgaans aangesproken als luitenant (kortweg ‘luit’) en zal in het vervolg ook zo aangeduid worden. De groepscommandant was meerdere malen op uitzending geweest. De luitenant had daar nog geen ervaring mee. Tabel 1 geeft deze gegevens overzichtelijk weer. De reden om het leger in te gaan waren erg divers. Manschap 2 en 5 geven aan dat zij van kind af aan militair wilden worden. Manschap 5 voegt daaraan toe dat het idee van mensen helpen ook een belangrijke motivatie was. Ook de luitenant noemt het “idealistische idee van de functie en het bedrijf” als de beweegredenen om het leger in te gaan. Manschappen 1, 3 en 4 en de groepscommandant

² <http://www.mindef.nl/organisatie/beleid/defensienota/volledige/personneelsbeleid/index.aspx>

geven aan dat zij vooral niet wisten wat zij anders moesten gaan doen en voegen daar veelal het aspect van actie en fysiek bezig zijn aan toe.

	Manschappen					Leidinggevenden	
	1	2	3	4	5	1 (luit)	2 (gc)
Leeftijd	25-30	25-30	20-25	20-25	<20	20-25	25-30
Dienstjaren	9	7	6	6	<1	6	12
Uitgezonden: land en aantal maanden	Bosnië 6	Irak 5	Irak 4	-	-	-	Bosnië 6 Bosnië 6 Irak 1 Afghanistan 1

TABEL 1. Achtergrond en ervaring, militairen Wezep

In Oirschot zijn 4 manschappen, de pelotonscommandant (wederom luitenant), de OPC en een groepscommandant geïnterviewd, allen man. Ook hier is één jonge militair geïnterviewd. De overige manschappen waren tussen de 25 en 30 jaar. Slechts één manschap was reeds uitgezonden. De anderen waren relatief kort in dienst. De luitenant was evenals in Wezep relatief jong en had nog geen ervaring met uitzendingen. De OPC was een ervaren man met zijn 12 jaar in dienst en twee uitzendingen. Ook de groepscommandant was al 10 jaar in dienst en was één maal uitgezonden. Manschap 6 noemt het avontuur als de reden om het leger in te gaan. Voor de rest van de respondenten was het niet zozeer een nobele of weloverwogen keuze, maar een uitkomst omdat zij niet wisten wat anders te gaan doen en geen zin hadden in school. In tabel 2 worden deze gegevens weergegeven.

	Manschappen				Leidinggevenden		
	6	7	8	9	3 (luit)	4 (OPC)	5 (gc)
Leeftijd	25-30	<20	25-30	25-30	20-25	30-35	25-30
Dienstjaren	9	1	2	2	6	12	10
Uitgezonden: land en aantal maanden	Afghanistan 3 Bosnië 6	-	-	-	-	Bosnië 4 Irak 2	Bosnië 6

TABEL 2. Achtergrond en ervaring, militairen Oirschot

4.3 Het duiden van ethiek en ethische dilemma's

Het duiden van (on)ethisch gedrag

Over het algemeen bleken de manschappen het lastiger te vinden dan de leidinggevenden om te verwoorden wat zij onder ethisch gedrag verstaan. De antwoorden varieerden sterk. In Wezep werd “je aan de regels houden” meerdere malen genoemd, waarbij werd verwezen naar correct tenue en respect. De luitenant stelde dat ethisch gedrag was “conform de richtlijnen die het bedrijf stelt”. Ook werd vaak gerefereerd aan het rekening houden met anderen, waar respect ook al op duidt. Manschap 4 plaatste ethisch gedrag in een (inter)persoonlijk perspectief: “als iemand er last van heeft of schade van ondervindt, dan is het onethisch gedrag”. Dat komt overeen met de definitie van ongewenst gedrag van de Commissie Staal. Ethisch gedrag als persoonlijke waarden en normen werd eenmaal genoemd als de waarden en normen “van jezelf en van je omgeving”. Ook daarin komt het punt van rekening houden met anderen terug. De groepscommandant ontwaarde meerdere facetten: juiste keuzes maken, persoonlijke waarden en normen en je houden aan de regels die het bedrijf stelt. Opvallend is dat relatief veel respondenten, namelijk de twee leidinggevenden en twee manschappen, ethisch gedrag zien als het gedrag dat binnen de regels van Defensie valt (tabel 3).

	Manschappen					Leidinggevenden	
	1	2	3	4	5	1 (luit)	2 (gc)
Ethisch gedrag	Regels	Rekening houden met anderen	Rekening houden met anderen	Waarden en normen	Regels	Regels	Regels Waarden en normen

TABEL 3. *Definiëren ethisch gedrag, Wezep*

In Oirschot ligt de focus iets anders (tabel 4). Alleen manschap 6 omschrijft ethisch gedrag als het je aan de regels houden ook “op het moment dat er geen leidinggevende is” (“innerlijke discipline”) en onethisch gedrag aan de hand van een voorbeeld waarin een leidinggevende zich zelf niet hield aan de regels waaraan hij zijn manschappen hield. Manschap 7, 9 en de luitenant zien ethisch gedrag als de juiste keuzes maken “die voordelig is voor de mensen om je heen” (luitenant) of “geen vrienden in gevaar brengen” (manschap 7). Manschap 7, die de jongste is, heeft daarmee dezelfde insteek als de jonge militair in Wezep. Manschap 8, de OPC en de groepscommandant verstaan onder ethisch gedrag allen de normen en waarden die je van huis uit hebt meegekregen en die vanuit de samenleving worden verwacht.

	Manschappen				Leidinggeevenden		
	6	7	8	9	3 (luit)	4 (OPC)	5 (gc)
Ethisch gedrag	Regels	Rekening houden met anderen	Waarden en normen	Rekening houden met anderen	Rekening houden met anderen	Waarden en normen	Waarden en normen

TABEL 4. *Definiëren ethisch gedrag, Oirschot*

Waar in Wezep de nadruk ligt op naleving van de regels, direct gevolgd door het rekening houden met anderen, wordt in Oirschot het hebben van waarden en normen die leven in de maatschappij tezamen met het rekening houden met anderen het meest genoemd.

Confrontatie met ethisch(e) dilemma('s)

Bijna alle respondenten geven aan weinig tot nooit in aanraking te komen met ethische dilemma's: het is meestal wel duidelijk hoe er gehandeld moet worden. In Wezep stellen zowel de luitenant als de groepscommandant dat het altijd wel duidelijk is wat je moet doen, al meent de luitenant dat dat voor haar vooral geldt omdat zij nog niet op uitzending is geweest en je juist dan met lastige situaties in aanraking komt. Ook manschap 1 zegt altijd zeker te zijn van hoe te handelen. Zij wijzen alle drie op de regels, die "vanrails waarbinnen je moet blijven" vormen: deze maken dat twijfel vrijwel uitgesloten wordt. De groepscommandant en manschap 1 zijn tevens de oudsten van de groep en zijn het langst in dienst. Manschap 2, 3 en 4 met respectievelijk 7, 6 en 6 jaar dienst zeggen wel eens te twijfelen. De jongste manschap is slechts 10 maanden in dienst en zegt dat het niet altijd duidelijk is hoe te handelen. Dit wijst erop dat het aantal jaren in dienst er toe leidt dat men zekerder van zichzelf is inzake het maken van ethische beslissingen. Gevraagd naar het soort situaties waarin zich ethische dilemma's voordoen worden voornamelijk omgangsvormen genoemd (3 maal), gevolgd door onvoorspelbare situaties (2 maal) en spullen meenemen van je werk (2 maal). Men vindt dit moeilijk om aan te geven. De luitenant heeft in het verleden in een andere groep regelmatig te maken gekregen met drank- en drugsincidenten. Deze groep was ook jonger. In Oirschot zegt manschap 6 wel eens te twijfelen, maar geeft ook aan dat dat direct opgelost kan worden door navraag te doen bij de leidinggevende. Voor de andere manschappen is het altijd duidelijk wat zij in een situatie moeten doen. De jonge militair zegt simpelweg nog niet veel meegemaakt te hebben en de overige manschappen zijn wat ouder. Ook de OPC zegt nooit te twijfelen, de groepscommandant wel eens, maar nooit lang en de luitenant wel omdat "het vaak lastig is". Het is voor hem moeilijk te specificeren wat voor soort situaties dat zijn. Uiteindelijk noemt hij het voordeel krijgen bij functietoewijzingen als voorbeeld. De luitenant is ook enkele jaren jonger dan de OPC en groepscommandant, waaruit

wederom naar voren lijkt te komen dat leeftijd invloed heeft. Daarbij is het aannemelijk dat de luitenanten meer lastige situaties ervaren omdat zij meer verantwoordelijkheid en een breder takenpakket hebben.

Bij beide kazernes wordt het moeilijk gevonden te benoemen in welke situaties zich ethische dilemma's voordoen. Ze lijken zich daarmee niet structureel aan te dienen. Over het algemeen lijkt leeftijd en ervaring positief van invloed te zijn op het weten hoe te moeten handelen.

Handvaten bij ethische beslissingen

In Wezep zeggen de meeste manschappen (3) stellig op hun eigen gevoel af te gaan wanneer zij in een ethisch dilemma verstrikt raken (tabel 5). De jongste voegt daaraan toe dat hij ook bij collega's te rade zou gaan. Door een ander wordt de mening of het advies van de leidinggevende genoemd, alsmede de opgebouwde kennis door opleiding en door cursussen. De leidinggevendenden verschillen hierin duidelijk van de manschappen en stellen beide dat de regels vooral hun handvaten zijn. De groepscommandant noemt tenslotte nog het welzijn van zijn personeel. De luitenant is van mening dat ook manschappen zich laten leiden door wat de regels voorschrijven, omdat zij zich ten eerste sterk bewust zijn van wat wel en niet mag en ten tweede al wat ouder zijn. De groepscommandant meent dat de jongens zich laten leiden door wat hij voorhoudt: "ze spiegelen zich automatisch aan mij".

	Manschappen					Leidinggevendenden	
	1	2	3	4	5	1 (luit)	2 (gc)
Handvaten ethisch beslissingen	Eigen gevoel	Eigen gevoel	- Kennis uit opleiding -Leiding- gevende	Eigen gevoel	- Eigen gevoel - Collega's	Regels	- Regels - Welzijn personeel
						Regels *	Leiding- gevende*

* Waar de manschappen zich volgens de leidinggevendenden door laten leiden.

TABEL 5. *Handvaten ethisch beslissingen, Wezep*

Ook in Oirschot is onder de manschappen het eigen gevoel ("geweten", "eigen normen en waarden", "wat voor mijn gevoel goed is") het belangrijkste wanneer een ethisch dilemma opgelost dient te worden (tabel 6). Manschap 7, 8 en 9 noemen dat. Manschap 9 voegt daar het kijken naar de regels en het rationeel afwegen van de voordelen en nadelen aan toe. Manschap 6, het meest ervaren manschap, benadrukt dat dat per situatie anders is: over het algemeen probeert hij het eerst zelf op te lossen en volgt dus zijn eigen geweten, maar in stressvolle situaties staan het groepsbelang en de opdracht centraal in de keuze die hij maakt. In

tegenstelling tot Wezep bieden bij de leidinggevenden in Oirschot niet de regels de meeste houvast, maar het eigen gevoel en rationele afweging. Zowel de luitenant als de OPC en de groepscommandant zeggen bovenal een rationele afweging te maken, waarbij zij hun eigen normen en waarden en gevoel de grootste rol laten spelen. De luitenant over de leidinggevenden: “je gebruikt gewoon je gezond boerenverstand”. Of een keuze de juiste is geweest bepalen de luitenant en de OPC achteraf aan de hand van of de voorspelde voordelen al dan niet zijn uitgekomen. De groepscommandant laat zich leiden door zijn eigen waarden en normen. Bij alle respondenten in Oirschot, zowel bij manschappen als bij leidinggevenden, weegt het eigen morele kompas het zwaarst. Dat ervaart de OPC eveneens zo: de manschappen laten zich volgens hem leiden door persoonlijk gevoel, maar ook persoonlijk voordeel, aangezien zij enkel de verantwoordelijkheid over zichzelf hebben. De luitenant houdt het er op dat manschappen simpelweg doen wat hen gezegd wordt: “dat is allemaal aangeleerde handeling”.

	Manschappen				Leidinggevenden		
	6	7	8	9	3 (luit)	4 (OPC)	5 (gc)
Handvaten ethische beslissingen	- Eigen gevoel - Welzijn anderen - Belang missie	Eigen gevoel	Eigen gevoel	- Eigen gevoel - Regels - Ratio	-Ratio - Eigen gevoel	- Ratio - Eigen gevoel	Eigen gevoel
					-Leiding- gevende*	Eigen belang*	

* Waar de manschappen zich volgens de leidinggevenden door laten leiden.

TABEL 6. *Handvaten ethische beslissingen, Oirschot*

Resumerend laten alle manschappen zich het vaakst en het meest door eigen gevoel leiden wanneer zij zich geconfronteerd zien met een ethisch dilemma. In Oirschot is er minder onderscheid tussen manschappen en leidinggevenden met betrekking tot ethische besluitvorming. Ook de leidinggevenden gebruiken daar vooral eigen gevoel als leidraad. In Wezep zeggen de leidinggevenden de regels toe te passen bij het maken van ethische beslissingen.

4.4 Invloed van de gedragscode

Kennis van en instemming met de gedragscode

Ondanks dat in Wezep geen van de manschappen kan zeggen waar de gedragscode precies over gaat, noemen zij elk wel wat punten die erin voorkomen. Drugs, drank en houding/gedrag worden steeds genoemd, al kan dat laatste punt niet goed worden gespecificeerd. De jongste militair

noemt van elkaar leren en respect. Wederom komt naar voren dat hij veel waarde hecht aan (de omgang met) zijn collega's. Alleen hij stemt volmondig in met de gedragscode. De andere manschappen staan eveneens in grote lijnen achter de code, maar hebben vooral kritiek op het 24 uur per dag militair moeten zijn en het matigen met alcohol in het weekend. Overigens is dit laatste punt geschrapt uit de nieuwe code, ook al ten tijde van de interviews. De luitenant weet alle punten uit de code op te sommen en ook de groepscommandant is zeer goed bekend met de punten. Beide staan volledig achter de inhoud van de code. De luitenant stelt dat het "allemaal open deuren" zijn en dat het waarden en normen zijn die een ieder in de samenleving zou moeten hebben. De groepscommandant erkent wel dat er in sommige situaties creatief met de code omgesprongen kan worden. Hij haalt een voorbeeld aan van voedseldistributie tijdens oefeningen en uitzending. Overgebleven voedsel mag niet vergeven worden aan de (Nederlandse of buitenlandse) bevolking omdat de kans bestaat dat men er ziek van wordt en Defensie verantwoordelijk stelt. Toch brengt de groepscommandant wel eens voedsel naar de voedselbank. Klaarblijkelijk weegt zijn persoonlijke moraliteit zwaarder. Dit benoemt hij zelf niet en schakelt over op een andere situatie: in Polen stopte hij het voedsel netjes in een vuilniszak, knoopte die dicht en plaatste het in de vuilnisbak, zodat het er gemakkelijk weer uitgehaald kon worden. Naar eigen zeggen: "dus ik doet het altijd conform de gedragscode". Overigens bevat de gedragscode geen punten omtrent voedseldistributie.

In Oirschot kennen de manschappen de code inhoudelijk beter. Per persoon worden er meer punten genoemd. Drugs, drank, gebruik van geweld, de omgang met collega's (respect, kameraadschap), het 24 uur per dag militair zijn, trouw aan Defensie en goed omgaan met materiaal passeren de revue. Zij zijn het eens met de code in zoverre dat het punten zijn die je tijdens je werk, als militair, altijd in acht moet nemen. Elk manschap stelt dat het goed functioneren nooit in gevaar gebracht mag worden. Daarbuiten echter is men van mening dat de gedragscode niet van toepassing kan en zou moeten zijn. Vrije tijd is vrije tijd: over het matigen van alcohol wordt gemord en één manschap vindt het beleid met betrekking tot softdrugs te strikt (manschap 9). De luitenant en de OPC hebben relatief weinig inhoudelijke kennis van de gedragscode en noemen respectvol gedrag ten opzichte van collega's (beide), gedrag ten opzichte van de rest van de maatschappij (luitenant) en bereid zijn van je fouten te leren (OPC). Zij zijn het volledig eens met de punten uit de code, omdat het volgens hen hele logische dingen zijn die eigenlijk voor ieder mens gelden. De luitenant noemt het voorbeeldgedrag dat de militair moet uitdragen ten opzichte van de maatschappij. De OPC uit evenals de manschappen lichte kritiek op het 24 uur per dag militair moeten zijn: "het militair zijn moet je ook los kunnen laten". De groepscommandant kent alle punten exact, vooral

vanwege een cursus die hij recent heeft gevolgd. Hij vindt de code echter “redelijk strak gezet” en tegelijkertijd ook heel vaag en breed. Wat is bijvoorbeeld ‘matigen’ met alcohol? Zolang zijn mensen inzetbaar zet vindt hij het aan hen daar een weg in te vinden.

Concluderend: De manschappen in Oirschot kennen de code beter dan de manschappen in Wezep. De leidinggevenden in Wezep kennen de code beter dan de leidinggevenden in Oirschot, op de groepscommandant van Oirschot na. Er is kritiek op het 24 uur per dag militair moeten zijn (manschappen, en OPC Oirschot) en het moeten matigen met alcohol (manschappen, en groepscommandant Oirschot). In Oirschot heerst onder de manschappen de opvatting dat de gedragscode vooral betrekking moet hebben op het werk en niet zozeer van toepassing is daarbuiten.

Toepassing en toegeschreven effect van de gedragscode

Geen van de manschappen in Wezep vindt dat de gedragscode een plaats inneemt in het dagelijks werk of in het bewustzijn, behalve de jongste die vindt dat de code je wel bewuster maakt van hoe je te werk moet gaan. De anderen gebruiken de gedragscode niet bewust en expliciet, omdat het vanzelfsprekende dingen zijn. Dit noemen ze allemaal: “het is vanzelfsprekend”, “het zijn normale dingen”, “je houdt er altijd wel rekening mee, maar als de gedragscode niet bestond doe je dat ook, tenminste de meeste mensen, vanzelf al”, “daar hoeft je geen militair voor te zijn”. Per saldo neemt dan niet de gedragscode an sich, maar wel de punten die erin staan een hele belangrijke plaats in hun doen en laten in. De gedragscode wordt volop toegepast niet omdat het op papier staat maar omdat het zo overeenkomt met de eigen referentiekaders dat de punten als vanzelfsprekend wordt ervaren. De plaats die de gedragscode bij de luitenant inneemt is die van een “middel, een handvat om het personeel terecht te stellen op bepaald gedrag: ze moeten hieraan conformeren”. Zij wijt het voorkomen van onethisch gedrag dan ook aan het falen van de leidinggevende. Bij de groepscommandant is het situatieafhankelijk welke plaats de gedragscode inneemt. Soms moet er buiten de reglementen om worden gegaan, maar: “het is niet zo dat ik het helemaal los laat, dat kan ook niet”. Geen van de respondenten schrijft de gedragscode veel effect toe. De enige wijze waarop de gedragscode invloed heeft op ethisch bewustzijn en gedrag is dat het middel is om mensen achteraf op hun gedrag aan te spreken: fouten of misdragingen kunnen benoemd worden (manschap 1, 4, luitenant). Daarbuiten heeft de gedragscode geen meerwaarde omdat de normen en waarden die de code omvat heel normaal worden gevonden (manschap 2, 3). De jongste militair is de enige die van mening is dat de code meer bewustzijn creëert. Met betrekking tot het gebruik van drugs en drank ben je je door de code veel bewuster van het

feit dat je daarmee jezelf en je collega's in levensgevaar kan brengen, aldus manschap 5. Volgens de groepscommandant is het voorbeeld dat manschappen gesteld krijgen vele malen belangrijker dan de gedragscode zelf. De manschappen zien geen effect van de nieuwe code, alleen manschap 1 vindt nu het drugsbeleid wat duidelijker. De luitenant en groepscommandant stellen dat de nieuwe code meer eenheid en eenduidigheid binnen de krijgsmacht brengt. De luitenant zegt dat de nieuwe code er ook vooral is om "extern, naar de bevolking te laten zien wat de organisatie er allemaal aan doet en waar ze niet blij mee is".

In Oirschot neemt de gedragscode ook niet expliciet een plaats in in het gedrag, maar meer dan bij de respondenten in Wezep. Manschap 6 en 9 geven aan dat gedrag conform de gedragscode er gaandeweg insluipt, wat erop wijst dat het gaandeweg wordt overgenomen / wordt geleerd. Manschap 8 en 9 vinden dat je er veel op wordt getraind en gewezen: het wordt je aangeleerd je in je gedrag aan de code te houden. Manschap 8 vindt ook dat de code veel invloed heeft op het ethisch bewustzijn, op de wijze waarop je tegenover dingen staat en naar dingen kijkt. Van die mening zijn ook de OPC en de groepscommandant: "de gedragscode moet de rode draad zijn in je doen en laten tijdens je werk" en "je bent een stukje afspiegeling van de maatschappij, je draagt niet voor niets dat pak". Ook dat wijst erop dat een militair geleerd wordt zich in zijn werk aan de code te houden. Alleen de jongste militair en de luitenant vinden dat de code geen plaats inneemt in gedrag en bewustzijn. Zij zien dan ook geen heil in de gedragscode. Volgens de luitenant komt ethisch gedrag voort uit opvoeding thuis en opleiding: "De gedragscode zit versleuteld in je opleiding. Dat maak je je eigen, daar word je als het ware in opgevoed". Ook daarin ligt echter verscholen dat het je wordt aangeleerd je aan de code te houden. De jongste blijft erbij dat "toch niemand zich er aan houdt." Manschap 6, 8 en de OPC geven aan dat de code effect sorteert omdat mensen zo op hun gedrag terecht gewezen en afgerekend kunnen worden. Manschap 8 vindt echter dat ethisch gedrag niet aan te leren is met behulp van regeltjes, "dat heb je in je of niet". Voor manschap 9 had de code geen effect omdat hij naar eigen zeggen "toch al zo was". De groepscommandant schrijft de code geen enkel effect toe: mensen zijn daar absoluut niet – bewust- mee bezig. De nieuwe code brengt volgens de respondenten in Oirschot totaal geen verandering teweeg. De opvatting heerst dat niemand hem echt kent (hoewel ze toch nagenoeg alle punten weten op te sommen) en bovendien brengt hij niets nieuws.

Voor Wezep luidt de conclusie dat de gedragscode onbewust een grote plaats inneemt in het ethisch bewustzijn en gedrag van de militairen omdat de punten van de code overeen komen met hun eigen waarden en

normen. In Oirschot neemt de code vooral onbewust een plaats in ethisch bewustzijn en gedrag *op de werkvloer* in –respondenten stellen de invloed op hun werk centraal, daar mag geen afbreuk aan worden gedaan-, omdat het wordt aangeleerd naarmate iemand langer bij Defensie werkzaam is. In de tabellen 7 en 8 is de data systematisch weergegeven zodat er in één oogopslag kan worden gezien welke verbanden er bestaan.

	Manschappen					Leidinggevend	
	1	2	3	4	5	1 (luit)	2 (gc)
Kennis	-	+/-	-	+/-	-	++	++
Eens*	+	+	+	+	++	++	++
Bewust gebruik	-	-	-	-	+	+/-	+/-
Onbewuste toepassing	++	++	++	++	++	++	++
Gepercipieerd effect	+/-	-	-	+/-	+/-	+/-	-

* De militairen waarbij + is ingevuld waren het alleen niet eens met het matigen van alcohol

TABEL 7. *De invloed van de gedragscode, Wezep.*

	Manschappen				Leidinggevend		
	6	7	8	9	3 (luit)	4 (OPC)	5 (gc)
Kennis	+	+	+	+/-	-	-	++
Eens*	+/-	+/-	+	+	++	++	+/-
Bewust gebruik	-	-	-	-	--	+/-	+/-
Onbewuste toepassing	+	-	++	++	+	++	+
Gepercipieerd effect	+/-	-	+/-	+	-	+/-	--

* De militairen waarbij een + en +/- is ingevuld waren het in ieder geval niet eens met het matigen van alcohol.

TABEL 8. *De invloed van de gedragscode, Oirschot*

++	zeer goed/eens/veel	-	slecht/oneens/geen
+	goed/eens/veel	--	zeer slecht/oneens/
+/-	matig/redelijk/nauwelijks		totaal geen

Verbanden en conclusies

Er moet geconstateerd worden dat kennis en begrip van de code niet (positief) gerelateerd zijn aan gepercipieerde bruikbaarheid van de code. Begrip is niet in de tabel opgenomen, maar het kwam duidelijk naar voren dat alle respondenten een zeer goed begrip hadden van de punten uit de code, welke dan ook kort, bondig en duidelijk zijn geformuleerd. Over de relatie tussen kennis en bruikbaarheid is weinig concreets of eenduidigs te concluderen. Hoewel de manschappen in Oirschot de code beter kennen dan de manschappen in Wezep wordt hij bij beide niet expliciet bruikbaar geacht. Manschap 5 is de enige die de code wel bruikbaar acht. Hij zou volgens de hypothese (3a, zie p.23) dan een goede kennis van de code moeten hebben, maar zoals de tabel uitwijst is dat niet het geval en kent hij de code slecht. Bij de leidinggevenden in Wezep is het andersom: zij hebben een goede kennis van de code maar gebruiken hem minimaal, namelijk slechts om mensen ter verantwoording te roepen. Ook bij de leidinggevenden in Oirschot is geen logisch verband te ontdekken. De tabellen 5 en 6 over handvaten bij ethisch gedrag bevestigen eveneens dat de hypothese dient te worden verworpen: slechts enkelen zeggen de code aan te wenden als handvat bij ethische beslissingen, terwijl sommige hem toch erg goed kennen. Alleen voor de leidinggevenden in Wezep lijkt het verband op te gaan: zij hebben een uitstekende inhoudelijke kennis van de gedragscode en laten zich door de code/regels leiden bij ethische beslissingen. Maar zoals zojuist gesteld zeggen zij paradoxaal genoeg tegelijkertijd de code nauwelijks te gebruiken. Al met al kan er geen bewijs aangedragen worden voor de hypothese, enkel bewijs dat er in tegenspraak mee is.

Ook de hypothese (3b, zie p.23) dat gepercipieerde bruikbaarheid positief gerelateerd is aan ethisch bewustzijn en gedrag wordt niet bevestigd. De tabellen 7 en 8 tonen dat de gepercipieerde bruikbaarheid erg laag is, terwijl de uiteindelijke toepassing tegelijkertijd groot tot zeer groot is. Dit is volledig in contrast met de hypothese. Een hypothese die aan de hand van deze data wel bevestigd kan worden, is dat het eens zijn met de code meer ethisch gedrag bewerkstelligt (hypothese 3c, p.43). De respondenten in Wezep zijn het allen eens tot zeer eens met de code en passen deze onbewust in zeer hoge mate toe. Bij de respondenten in Oirschot is er meer variatie in het de mate van instemming (3 redelijk eens, 2 eens, 2 zeer eens) en ook meer variatie in toepassing (3 zeer veel, 3 veel, 1 geen). De respondenten die het in mindere mate eens zijn met de code passen hem ook in mindere mate toe.

Resumerend: Er is geen verband te ontdekken tussen kennis van de code en gepercipieerde bruikbaarheid, noch tussen gepercipieerde bruikbaarheid en ethisch bewustzijn en gedrag. Het eens zijn met de code is

positief gerelateerd aan de daadwerkelijke –onbewuste- toepassing van de code. Een interessante en opmerkelijke constatering op basis van de tabellen 7 en 8 is dat hoewel de respondenten over het algemeen zeggen de gedragscode weinig te gebruiken en ook weinig overtuigd zijn van het effect dat de gedragscode heeft op het ethisch gedrag van henzelf en anderen, ze hem allemaal in relatief hoge tot zeer hoge mate onbewust lijken toe te passen. In Wezep komt dat voort uit een geïnternaliseerd besef van de gedragscode als norm, in Oirschot is het aangeleerde handeling dat de gedragscode de norm is *op de werkvloer*, oftewel binnen de grenzen van het werk geldt de code in absolute zin.

4.5 De invloed van integriteitsbeleid

De respondenten werd gevraagd naar hun kennis van beleid, anders dan de gedragscode, dat gericht was op het bevorderen van ethisch of indammen van onethisch gedrag. Vervolgens werd hen gevraagd naar het gepercipieerde effect van de door hen genoemde instrumenten. Beleidsonderdelen die niet genoemd werden kwamen in een later stadium vanzelf in het interview aan bod.

Manschap 1 kent veel van het overige integriteitsbeleid dat Defensie voert. Officieren en onderofficieren krijgen les om pesterijen en discriminatie te voorkomen, in de AMO worden lessen ethiek gegeven (wat kun je tegen komen, wat is de juiste beslissing) en er is een vertrouwenspersoon. Manschap 2 vindt dat sommige dingen gaandeweg worden aangeleerd, zoals beleefdheid, noemt de vertrouwenspersoon en de ondersteunende diensten MDD en GV. Ook manschap 3 noemt de vertrouwenspersoon, alsmede de direct leidinggevende die je altijd door kan verwijzen, en meldlijnen. Manschap 4 en 5 herinneren zich de lessen uit de AMO, maar verschillen van mening over het effect ervan: respectievelijk geen en wel effect op ethisch bewustzijn en gedrag. Over de vertrouwenspersonen wordt positief geoordeeld, deze dragen zeker bij aan het sturen van ethisch gedrag. Vertrouwenspersonen kunnen in hun oordeel of ondersteuning ook refereren aan de gedragscode. Volgens manschap 1 is de invloed van het overige beleid minimaal: “het slijt er vanzelf in, alles spreekt al voor zich”. Defensie zou wel meer kunnen investeren in het stimuleren van goede omgangsvormen. De hiërarchische structuur vertaalt zich soms in het neerkijken van meerderen op ondergeschikten: “dat sociale mag wel eens aangetrokken worden”. De luitenant vertelt over de aanbeveling van de commissie Staal met betrekking tot het professionaliseren van de integriteitszorg en sociaal leiderschap. Defensie investeert daar reeds in, wat zij een zeer goede ontwikkeling vindt. In tegenstelling tot de directieve manier van leidinggeven richt sociaal

leiderschap zich op een teambenadering: ook de leidinggevende mag aangesproken worden op gedrag en ondergeschikten en leidinggevend en hebben open gesprekken waarin de inbreng van de ondergeschikte niet ongemoeid gelaten wordt. Zo haal je meer uit mensen en help je mensen zich te ontwikkelen. Dat dat zeker effect heeft, daar is de luitenant van overtuigd. Manschappen geven nu gehoor aan haar wil niet puur “omdat ik luitenant ben, omdat ik het zeg”, maar omdat ze haar als persoon waarderen: “ze doen het voor mij, voor de persoon die ze mogen”. Ze benadrukt dat het juist de leidinggevend en op de werkvloer zijn die “het verschil maken, die jonge jongens maken de beslissingen, dat is waar het pijn kan doen”. Dientengevolge ligt hier de crux: dat je juist hen “laat opereren in jouw normen en waarden als organisatie”. Ze vertelt dat aan de bewustwording hiervan veelvuldig en uitgebreid aandacht wordt besteed in de opleiding van officieren en onderofficieren. De groepscommandant noemt de missiegerichte instructie die militairen voorafgaand aan een missie krijgen en de lessen in zijn opleiding. Hij geeft een voorbeeld van een daadwerkelijk voorgelegd dilemma en de manier waarop daar op in wordt gegaan, waaruit blijkt dat inderdaad alle facetten van ethische besluitvorming worden besproken. Als je in situaties verkeert waarin er de tijd is om rustig na te denken heb je zeker iets aan deze lessen en instructies, maar in situaties onder druk maak je gevoelsmatig een keuze vindt de groepscommandant.

Manschap 6 noemt als overig beleid dat Defensie mensen mentale weerbaarheid probeert mee te geven en dat werkt: “je wordt sterk”. De jongste militair (manschap 7) weet geen ander beleid dat gericht is op ethiek te noemen. Manschap 8 noemt de ethieklessen die in de AMO worden gegeven. Deze beslaan naar zijn idee wel alle facetten van ethiek. Of het ook daadwerkelijk invloed heeft op een hogere mate van ethisch bedrag betwijfelt hij, al ziet hij er wel heil in die lessen ook na de opleiding, dus al tijdens het werkzaam zijn al militair, voort te zetten. Daar verwacht hij meer resultaat van dan een gedragscode die per brief wordt rond gestuurd. Manschap 9 noemt tevens de lessen in je opleiding. Hij doelt daarmee op de AMO en op de eerste periode dat je daadwerkelijk werkzaam bent als militair. Dat dit effect heeft daar is hij van overtuigd: “ze proberen de rotte vis eruit te pikken en daar wat extra tijd en energie aan te geven om er toch een goede militair van te maken”. Je krijgt de tijd om er aan te werken en als er zich geen zichtbare verbetering heeft voorgedaan kun je Defensie verlaten. De luitenant noemt de geestelijke vorming. De aalmoezenier die voorafgaand aan een uitzending praatsessies houdt maakt voornamelijk de jonge jongens meer bewust van wat hen te wachten staat aan mogelijke ethische dilemma's. De OPC stelt dat het tuchtrecht helpt mensen op het rechte pad te houden. De groepscommandant haalt de hiërarchische structuur aan. Manschappen

hebben simpelweg te doen wat hen gezegd wordt. “Het is gewoon luisteren. De uitvoerende laag denkt niet meer na over normen en waarden [...] Dat helpt wel ja, ethisch gezien valt er voor hen niets meer te beslissen, ze doen gewoon wat ik zeg.” Hij geeft aan dat zijn opleiding hem daarin de handvaten biedt die hij nodig heeft.

Resumerend kan geconcludeerd worden dat de factor integriteitsbeleid ondersteunend is aan de gedragscode. Leidinggevend en schrijven deze factor meer invloed op ethisch bewustzijn en gedrag toe dan manschappen, waarbij de leidinggevend van Wezep en de luitenant van Oirschot vooral invloed waarnemen op ethisch bewustzijn (door respectievelijk opleiding plus geestelijke ondersteuning) en de OPC en de groepscommandant van Oirschot op ethisch gedrag (door respectievelijk tuchtrecht en hiërarchische structuur).

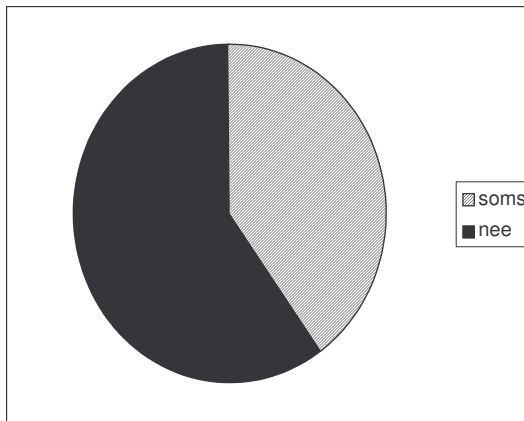
4.6 De invloed van groepscultuur

Hoewel het peloton in Oirschot beduidend groter is dan in Wezep, wordt er bij beide in ongeveer even grote (sub)groepen gewerkt. Alleen voor de luitenanten is er een groot verschil in het aantal mensen dat ze aansturen: in Wezep 13, in Oirschot 34. Voor de OPC zijn dat 33 mensen.

De groepscultuur in Wezep

In Wezep is de groep heel hecht. Gemiddeld werkt een manschap met zo'n 6 mensen intensief samen. Men ziet elkaar als zeer goede collega's en kameraden. De binnenslapers (manschap 1, 2 en 3) spreken ook van vrienden binnen de groep. Manschap 4 zegt zijn vrienden thuis te hebben. De jongste militair heeft nog geen vaste groep en werkt op wisselende plaatsen en met wisselende mensen. Hij spreekt van goede kennissen. De binnenslapers bespreken privé-zaken en persoonlijke dingen met elkaar en achten alles bespreekbaar. Alle manschappen bespreken het met collega's wanneer ze zich geconfronteerd zien met een ethisch dilemma als het werkgerelateerd is, manschap 2 en 3 ook als dat niet het geval is en manschap 1 dan alleen met zijn vrienden binnen de groep. Iedereen geeft aan volledig zichzelf te zijn in de groep. Daar is ruimte voor: er is sprake van “open en eerlijke communicatie, helemaal geen druk”. Manschap 3 denkt dat dat te danken is aan de leidinggevende in de groep. Verder wordt er altijd geluisterd. Iedereen kan bij zijn eigen standpunten blijven en eenieders mening wordt gerespecteerd. Adviezen van collega's worden opgevolgd in zoverre dat ze moeten stroken met het inzicht van de persoon zelf. Als het advies tegen het eigen standpunt in gaat conformeert men zich alleen als de collega's met goede argumenten en onderbouwing komen en

zo de persoon van inzicht doen veranderen. Alleen de jongste militair zou zijn eigen mening ondergeschikt maken aan het standpunt van de groep als die het unaniem met hem oneens is: “Met de groep moet je het toch doen. Anders keren ze zich dadelijk tegen je.” Tweemaal wordt gezegd dat er meer waarde wordt gehecht aan het standpunt van de leidinggevende, met name met ernstiger zaken, dan aan het standpunt van collega’s. Toch wordt het erg belangrijk gevonden goed te liggen in de groep. Dat komt duidelijk naar voren wanneer de manschappen worden gevraagd naar de bereidheid wangedrag van collega’s te melden (grafiek 1). Niemand zegt ‘altijd’ / ‘in alle gevallen’ melding te maken van wangedrag. Zonder uitzondering geven de manschappen aan in eerste instantie met de persoon zelf te zullen gaan praten alvorens het te melden of dat zelfs maar te overwegen. Hoewel manschap 1, degene met de meeste ervaring, zegt wangedrag altijd te zullen melden, beperkt hij dat later tot de gevallen die ernstig zijn.



GRAFIEK 1. Bereidheid tot melden. Wezep

even over nadenken. Het schiet ook niet op als je nog twee jaar moet samenwerken met mensen en je wordt twee jaar lang met de rug aangekeken.”

De jongste militair zou het überhaupt niet melden. Op hem lijkt de groeps cultuur van grote invloed. Manschappen 1 tot en met 4 onderstrepen dat in hun groep de gedragscode groepsbreed wordt onderschreven niet omdat ze er zo bewust mee bezig zijn, maar omdat punten geheel in overeenstemming zijn met de normen en waarden van de personen in de groep. Manschap 5 kan dat door zijn korte dienstduur niet bepalen. De leidinggevers houden er eenzelfde visie op na. De manschappen zijn in hun ogen een hecht groepje. Beiden noemen dat de manschappen veel voor elkaar over hebben en dat ze ook echt een eigen groepje vormen binnen het bataljon, met een eigen identiteit. Zo is er zelfs door de manschappen een eigen logo ontworpen. Zowel de luitenant als de groepscommandant zien in het creëren van een hecht team een belangrijke taak voor henzelf en de andere leidinggevers weggelegd. Van de 13 manschappen zijn er 5 leidinggevers (inclusief de groepscommandanten en plaatsvervangende groepscommandanten), die dit bewust uitdragen. Daar wordt erg veel

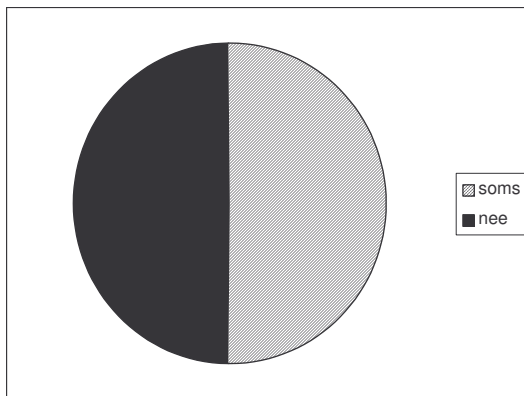
waarde aan gehecht. Zoals de groepscommandant zegt: “Het bevordert de werksfeer, ze kunnen meer van elkaar hebben en ze kunnen elkaar helpen bij privé-problemen. Ze moeten ZACVE zijn: zelfstandig, actief, creatief, verantwoordelijk.” Dat er bewust wordt gewerkt aan teamgevoel is niet onopgemerkt gebleven, getuige de uitspraak van manschap 3. Net als de manschappen nemen ook de leidinggevende geen groepsdruk waar. Volgens de groepscommandant corrigeert de groep elkaar wel op (on)ethisch gedrag, maar gaat dat op een vriendschappelijke plagerige manier. Volgens de luitenant komt groepsdruk vooral voor bij jonge jongens die nog geen duidelijk referentiekader hebben ontwikkeld en “net onder moeders vleugels vandaan zijn”. Manschap 1 onderschrijft dit beeld, maar dan in positieve zin. Als er nieuwe jongens in de groep komen worden zij door de groep zo beïnvloedt dat zij zich binnen de grenzen gedragen: “de groep sleurt die nieuwe gewoon mee, dat hij zich goed gedraagt”.

De groeps cultuur in Oirschot

In Oirschot is de groep nog relatief jong. De manschappen werken op het moment van de interviews in deze samenstelling een jaar samen. Dat leidt er toe dat de groep minder hecht wordt geacht dan in Wezep, al geven de manschappen wel aan dat dat hechte groepsgevoel steeds meer begint te komen. Gemiddeld wordt met 8 man intensief samengewerkt. Er wordt verschillend gedacht over de onderlinge relaties. Manschap 6 is heel stellig in zijn mening dat hij geen vriendschappen aangaat. Hij is plaatsvervangend groepscommandant en wil werk en privé “maximaal gescheiden” houden, “anders verlies je je gezicht”. Bovendien is hij van mening dat vrienden überhaupt niet bestaan: “vrienden dat zijn de mensen die je vriendin afpakken en je bankrekening leeg roven”. Hij bespreekt privé-zaken nimmer met de groep, niet met ondergeschikten en niet met mensen van dezelfde rang. Ook ethische dilemma’s op het werk legt hij niemand van de groep voor en heel eventueel de leidinggevende. Hij zegt “niet emotioneel bij zich binnen te laten dringen”. De anderen denken daar beduidend anders over. Ze bespreken persoonlijke dingen en ethische dilemma’s op het werk en daarbuiten met elkaar, al doen ze dat eerder met hun vrienden binnen de groep dan met een willekeurige collega. Advies opvolgen van collega’s doen manschappen 7, 8 en 9 als de collega’s met overtuigende argumenten komen. In eerste instantie bepalen zij zelf wat het juiste is om te doen. Manschap 6 zegt onder geen beding van zijn eigen standpunt af te brengen te zijn. Allen geven aan zichzelf te zijn in de groep. De jongste militair vertelt dat zijn AMO-tijd niet zo beviel, omdat de jongens daar “machopikjes” zijn. Dat duidt er wederom op dat groepsdruk vooral aanwezig is onder jonge onervaren jongens. Geen van de manschappen vindt dat er althans bij hen sprake is van een machocultuur.

Een veel gehoorde stelling is dat dat meer het geval is bij de infanterie en de lucht mobiel brigade. Toch is mijn ervaring als onderzoeker op lokatie anders. In Oirschot werd er erg sterk gereageerd op mijn aanwezigheid als vrouw, wat zich in groepsverband vertaalde in opmerkingen, luid joelen met twintig man wanneer ik een ruimte binnen kwam en onderlinge grappen over wie in gesprek zou gaan met mij. De leidinggevenden spraken de manschappen hier niet op aan. De sfeer was erg gelaten, lacherig en ‘mannen-onder-elkaar’. In Wezep was hier totaal geen sprake van.

Ook in Oirschot lijkt het melden van wangedrag van collega's ‘not-done’ (grafiek 2). Alle manschappen zouden eerst met de persoon zelf gaan praten alvorens iets te melden. Alleen ernstige dingen als diefstal zouden worden gemeld. De meest aangedragen reden om af te zien van melden is dat het de relatie met collega's niet ten goede komt: “als je iedereen loopt te naaien doen ze dat ook terug” (manschap 6) en “als je het meteen gaat doorgeven wordt je als mietje gezien” (manschap 9).



GRAFIEK 2. *Bereidheid tot melden, Oirschot*

Wat betreft het groepsbreed gedragen worden van de gedragscode wordt opgemerkt dat dat op zich wel het geval is: ofwel omdat het standaard gedrag is (“ze zijn allemaal wel van hetzelfde kaliber, allemaal sociale jongens”) ofwel omdat je geen keus hebt en je er wel aan moet houden. De overtuiging dat iedereen achter de gedragscode staat is in Oirschot beduidend minder sterk dan in Wezep.

De luitenant en OPC beschrijven de groeps cultuur als redelijk hecht. Mensen weten wat ze aan elkaar hebben en zijn echt op elkaar ingespeeld. In de groepen (er zijn er drie binnen het peloton) zijn zeker vriendschappen ontstaan. De groepscommandant spreekt dat sterker uit wat logisch is gezien het feit dat hij dicht bij de manschappen staat, er meer mee onderneemt en aldus meer inzicht heeft in de onderlinge relaties. Volgens de luitenant trekt de groep het wel recht als iemand over de schreef gaat. Om dit te bewerkstelligen zijn het de sterke personen binnen de groep die groepscommandant worden en wordt altijd getracht twee oudere manschappen die wat meer ervaren en volwassen zijn in elke groep te plaatsen. Ook de OPC benadrukt dat het gehele systeem van Defensie gebaseerd is op groeps optreden. Zo wordt er altijd gewerkt met buddyparen waarbij twee militairen een paar vormen dat elkaar controleert en ondersteunt. Het is belangrijk dat de groep eensgezind optreedt. Er zitten altijd wel een paar rotte appels tussen die hun stempel drukken op de groep,

maar dat heeft niet de overhand. Hoe snel een nieuweling geïntegreerd is in de groep is afhankelijk van de instelling van de persoon zelf en van de groep, maar over het algemeen gaat het vrij goed, aldus de OPC. De groepscommandant is het ermee eens dat er verschil in ethisch gedrag bestaat tussen de groepen onderling en dat dat te wijten is aan de samenstelling van de groep. “Je hebt een hoop verschillende mensen en daar komen verschillende dingen uit. Iemand die overal tegen aan schopt kan de groep wel in negatieve zin veranderen”. Het zijn de jonge jongens die het meest beïnvloedbaar zijn. Maar in de manier van leidinggeven ziet hij ook een belangrijke factor. De leidinggevende moet niet kosten wat het kost zijn eigen wil doordrukken. Als personen hun ei niet kwijt kunnen gaat dat ten koste van het functioneren van de groep. Ook de leidinggevers zijn niet van mening dat er een machocultuur heerst.

De conclusie luidt dat de manschappen in Wezep een zeer hechte integere groep vormen met een lage bereidheid wangedrag van collega's ‘heimelijk’ te melden, veel ruimte voor eigen mening en standpunt en waar goed gedrag op natuurlijke wijze wordt overgedragen op nieuwkomers en elkaar. Men houdt zich als vanzelfsprekend aan de gedragscode. Leidinggevers zien hier een belangrijke rol weggelegd voor leiderschap om de juiste sfeer en teamspirit te creëren. Bij de manschappen in Oirschot luidt de conclusie dat het groepsgevoel voornamelijk is gebaseerd op het van elkaar op aan kunnen, beperkt tot op de werkvloer, dat er een lage bereidheid is tot het melden van wangedrag van collega's omdat dat als ‘backstabbing’ wordt gezien en omgekeerd dan ook bij jou wordt gedaan, en dat over het algemeen onethisch gedrag wordt recht getrokken door de overige groepsleden. Het omgekeerde lijkt zich veel minder voor te doen – dat ethisch gedrag teniet wordt gedaan door enkele onethische personen, oftewel dat onethisch gedrag wordt overgenomen. Men houdt zich aan de gedragscode omdat het moet, omdat het de regels zijn. Ook hier zien leidinggevers een belangrijke rol weggelegd voor leiderschap om de juiste sfeer en teamspirit te creëren. In beide kazernes is het de perceptie van de respondenten dat de groepsocialisatie niet sterk genoeg om de eigen waarden en normen ondergeschikt te maken. Groepsdruk in negatieve zin lijkt in eerste instantie niet aanwezig aangezien de respondenten dat niet ervaren, maar de zeer lage bereidheid tot melden lijkt op iets anders te duiden. Men wil de overige groepsleden niet schaden, waarbij meerdere respondenten aangeven dat de reden daarvan is dat men dan bang is buiten de groep te vallen. Gewaardeerd worden door de groep wordt erg belangrijk gevonden: men wil zijn positie binnen de groep veilig stellen en het aangeven van collega's brengt die positie in gevaar. In die zin lijkt er negatieve druk aanwezig te zijn, namelijk een druk van de groep die gevoeld wordt om collega's buiten schot te houden.

4.7 De invloed van ethisch klimaat

Om te bepalen welk type ethisch klimaat er heerst binnen Defensie is de respondenten gevraagd te typeren wat Defensie in hun ogen onder ethisch gedrag verstaat en hoe ze geacht worden met ethische dilemma's om te gaan. Daar kwam onder de manschappen een heel eenduidig beeld uit naar voren. Zonder uitzondering zeggen de manschappen van zowel Wezep als Oirschot dat Defensie met ethisch gedrag bedoelt: handelen volgens de regels van de gedragscode en de instructieregels. Sommigen noemen dat Defensie onder ethisch gedrag verstaat dat de reputatie van de krijgsmacht niet wordt geschaad, anderen dat militairen een voorbeeldfunctie hebben voor de burgermaatschappij. Deze redeneringen komen uiteindelijk neer op het volgen van de regels: iets wat alle manschappen stuk voor stuk expliciet noemen. Bij iedere kazerne is er één manschap (manschap 2 en 7) die een motivatie tot zelfstandig ethisch beslissen ontwaart: met betrekking tot ethische dilemma's wordt van een militair verwacht dat zij vanuit zichzelf de regels betrekken en navolgen bij al hun beslissingen. Defensie wenst volgens hen dat militairen zelf over de waarden en normen beschikken zodat zij vanuit een diepgewortelde moraliteit de regels volgen niet omdat het hen voorgeschreven wordt, maar omdat die regels overeenkomen met hun persoonlijke overtuigingen. Dat wijst op het type onafhankelijke klimaat. Dit type combineert het ethische criterium principe (loyaal zijn aan plichten, regels, wetten of standaarden) met het individuele niveau. Het klimaat stimuleert en faciliteert dat individuen op eigen kracht ethische beslissingen maken op basis van diepgewortelde persoonlijke overtuigingen. Of dit ook daadwerkelijk het geval is is twijfelachtig. Slechts twee manschappen noemen het als wat Defensie graag zou willen zien, maar zij noemen dat naast het binnen de gestelde kaders van de gedragscode moeten blijven. Omdat ook middels deze redenering wederom het volgen van de regels als substituuut wordt gezien voor ethisch gedrag, wijzen alle pijlen naar een regelvolgend klimaat. Dit type werkklimaat ligt heel dicht bij het onafhankelijke klimaat met het verschil dat er sprake is van een ander niveau waarop ethiek van betrekking wordt geacht. In het regelvolgend klimaat komt het lokale in plaats van het individuele niveau samen met het ethische criterium principe. De perceptie is dat organisationele beslissingen gemaakt worden en gemaakt dienen te worden op basis van een set van lokale (oftewel bedrijfs-)regels en standaarden zoals een gedragscode. De perceptie van de manschappen komt hier geheel mee overeen. In tabel 9 worden de resultaten weergegeven.

Manschappen		
	Regelvolgend	Onafhankelijk
1	X	
2	X	X
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	X
8	X	
9	X	

TABEL 9. *Ethisch klimaat manschappen*

Leidinggeevenden		
	Regelvolgend	Onafhankelijk
1		X
2		X
3	X	
4		X
5	X	

TABEL 10. *Ethisch klimaat leidinggeevenden*

Bij de leidinggeevenden heerst een minder eenduidige opvatting. Zoals weergegeven in tabel 10 neigt de balans meer naar het onafhankelijke klimaat door te slaan. De groepscommandant en luitenant van Oirschot duiden het klimaat ook als regelvolgend (noemen respectievelijk het volgen van de gedragscode en niet negatief in de media willen komen oftewel reputatie), maar de overige ontwaren sterker een onafhankelijk klimaat. Zowel de luitenant en de groepscommandant van Wezep als de OPC van Oirschot stellen dat de gedragscode het middel is om ethisch gedrag te bewerkstelligen, maar dat wat Defensie werkelijk onder ethisch gedrag verstaat het op eigen kracht maken van ethische beslissingen op basis van eigen waarden en normen is. Die normen en waarden moeten dan overigens wel overeen komen met de gedragscode oftewel men moet zich de gedragscode eigen maken.

De leidinggeevenden zijn positief te spreken over het effect dat het gepercipieerde ethische klimaat sorteert. Degene die het klimaat duiden als regelgevend menen dat het effect ligt in het feit dat mensen gehouden kunnen worden aan de code en dat anders ontslag kan volgen. Degene die het klimaat als onafhankelijk typeren vinden deze insteek van Defensie ook de juiste is omdat het dan vanuit de persoon zelf komt. De OPC verwoordt het als volgt: “Net als met door rood licht rijden: doe je het omdat het niet mag of omdat je anders een ongeluk veroorzaakt of zelf in een ongeluk zit. Als je het niet doet omdat het niet mag houdt je dat misschien één keer vol, twee keer vol en dan rij je de volgende keer toch door rood.” De manschappen zien op hun beurt ook heil in het regelgevend klimaat. De grenzen zijn duidelijk, er worden duidelijke richtlijnen geboden aan de

hand waarvan je dient te handelen. Manschap 9 ziet zelfs baat bij het strenger optreden tegen gedrag dat niet overeenkomt met de gedragscode. Manschap 1 vindt dat er meer geïnvesteerd zou moeten worden in het “pedagogisch opvoeden” zodat manschappen nog meer vanuit zichzelf handelen. Manschappen 3 en 8 delen die mening: het moet uiteindelijk wel van mensen zelf uitkomen.

Conclusies

Van alle mogelijke klimaattypen is het regelvolgend klimaat het meest ondersteunend aan de gedragscode omdat in dit klimaat immers het volgen van organisatieregels centraal staat in de heersende sfeer van wat ethische beslisregels zouden moeten zijn. Het onafhankelijk klimaat is na het regelvolgend klimaat het meest ondersteunend aan de gedragscode, omdat hierin het op eigen kracht maken van ethische beslissingen op basis van diepgewortelde persoonlijke overtuigingen de heersende sfeer bepaald. Dat juist deze typen ook daadwerkelijk aanwezig zijn, komt de werking van de gedragscode zeer ten goede, temeer omdat de diepgewortelde overtuigingen van het onafhankelijk klimaat bestaan uit de geïnternaliseerde punten uit de code (hypothese 5a, p.36). Uit de behandelde literatuur bleek reeds dat deze klimaattypen in lichte mate bevorderend waren voor de mate van ethisch gedrag in een organisatie, maar deze studie lijkt bewijs te leveren dat in een organisatie waarin de gedragscode centraal staat dat in zeer sterke mate het geval is.

Uit deze bevindingen komt niet naar voren dat er binnen Defensie meerdere groeps culturen zijn die verschillende klimaattypen waarnemen, maar lijkt de hypothese wel op te gaan met betrekking tot functieniveau (hypothese 5b, p.36). Tussen gelijkwaardige groepen worden geen andere klimaattypen gepercipieerd: zowel in Wezep als in Oirschot wordt door de manschappen het regelvolgende klimaat gepercipieerd en door de leidinggevenden het regelvolgende en het onafhankelijke klimaat. Hoewel de verschillen niet noemenswaardig groot zijn, neigen de leidinggevenden echter iets meer naar het onafhankelijke klimaat. Dit duidt er mogelijk op dat leidinggevenden een aparte groep vormen die een ander klimaat waarnemen dan ondergeschikten.

Hypothese 5c omvat de stelling dat het waargenomen ethische klimaatype bepaald wat men als ethisch gedrag ziet. Dat gaat zeker op voor de wijze waarop men ziet dat de organisatie ethisch gedrag beschouwd: het één staat substitueert voor het ander. Wanneer echter gekeken wordt naar wat de militair zelf onder ethisch gedrag verstaat, zoals vermeldt in de tabellen 3 en 4, is het verband niet te leggen. Hoewel er per saldo overeenkomstigheid is (5 maal wordt onder ethisch gedrag de regels naleven verstaan en 5 maal de eigen waarden en normen, wat respectievelijk het regelvolgend klimaat en het onafhankelijke klimaat

weerspiegelt) blijkt na een nauwkeuriger inspectie dat de opvattingen niet overeen komen. Juist de manschappen die naast het regelvolgend klimaat ook het onafhankelijke klimaat percipieerden, verstaan onder ethisch gedrag 'rekening houden met anderen', wat aansluit bij een heel ander klimaatype, namelijk het ethische klimaatype 'zorgzaam'. Bij de twee leidinggevendenden die het regelgevend klimaat percipieerden blijft het verband eveneens niet overeen. Zij beschrijven ethisch gedrag in termen van 'rekening houden met anderen' (zorgzaam klimaat) en 'waarden en normen' (onafhankelijk klimaat). Hieruit blijkt dat de hypothese met betrekking tot het regelvolgende, het onafhankelijke en het zorgzame klimaat niet op gaat. Over het wet en code klimaat kan geen oordeel worden gevormd aangezien dit klimaat niet in deze studie aan de orde kwam, maar aangezien het verband voor de overige klimaattypen niet opgaat is het niet erg waarschijnlijk dat het voor het wet en code klimaat wel zou gelden. Hierover kan echter geen uitsluitel worden geboden. De oorspronkelijke hypothese moet worden verworpen. De bevinding is dat het type ethisch klimaat bepaalt dat men *weet* wat als ethisch gedrag wordt beschouwd en niet zozeer wat men zelf als ethisch gedrag ziet.

De bevindingen bieden echter wel ondersteuning voor hypothese 2: gedragscodes beïnvloeden het informele systeem en daarmee ethisch bewustzijn en gedrag. De gedragscode maakt dat de heersende perceptie van het klimaat is dat de regels dienen te worden gevolgd en dat beïnvloedt in hoge mate ook ethisch bewustzijn en gedrag, getuige de bevinding dat de gedragscode in hoge mate wordt toegepast (p.76-78) en men zich zeer goed bewust is van wat wel en niet mag binnen Defensie (bevestiging hypothese 5c).

4.8 De invloed van leiderschap

Visie manschappen Wezep op ethisch leiderschap

In Wezep is de relatie met de leidinggevendenden buitengewoon goed. De manschappen noemen de relatie vriendschappelijk, goed, open en eerlijk en gelijk aan de relatie met collega's. Zij vinden in hun leidinggevendenden de kwaliteiten die zij ook in een leidinggevende wensen. Er wordt geluisterd, alles is bespreekbaar, de leidinggevende is duidelijk, vakbekwaam en rechtvaardig. Vertrouwen wordt ook tweemaal genoemd. Met de genoemde aspecten worden alle elementen van de morele persoon aangehaald. De leidinggevendenden worden met andere woorden beschouwd als zeer morele personen. Alleen de jongste militair zou naar collega's stappen met een ethisch dilemma in plaats van de leidinggevende omdat hij de leidinggevende nauwelijks kent. Gevraagd naar de rol van de leidinggevende met betrekking tot het bewerkstelligen van ethisch

bewustzijn en gedrag geven de manschappen exact hetzelfde antwoord, hetzij in iets andere bewoordingen: de leidinggevende moet stellen wat wel en niet kan, mensen erop aanspreken wanneer hun gedrag afwijkt van de norm, oftewel een morele manager zijn in het bestraffen en belonen van gedrag. De leidinggevende zorgt voor de afbakening maar dat hij/zij echt invloed op ethisch bewustzijn en gedrag gelooft niemand, hooguit met terugwerkende kracht op gedrag. De leidinggevende ziet er volgens de manschappen in de praktijk op toe dat de gedragscode wordt nageleefd voor zover dat nodig is en dat is het nauwelijks. Onethisch of gewenst gedrag is niet echt een issue in hun groep. “Daar zijn het de personen niet naar”. Voor zover het zich wel voordoet geeft de leidinggevende waarschuwingen. Er wordt over gepraat en volgens manschap 3 gezocht naar het probleem erachter en een oplossing ervoor. Manschap 1 noemt ook werk- en geldstraffen. Het sanctioneringsaspect van de morele manager wordt waar nodig wel door de leidinggevendenden uitgedragen. Met betrekking tot het aspect ‘voorbeeldfunctie’ van de morele manager vinden alle manschappen dat de leidinggevende een voorbeeldfunctie heeft en die moet uitdragen in gedrag. De leidinggevende moet zich vooral zelf ook aan de regels houden. Dat gebeurt ook. Manschap 1, 2 en 5 relativeren de voorbeeldfunctie van de leidinggevende en vinden collega’s net zo goed voorbeelden. Het derde en laatste aspect van de morele manager, het communiceren van de code, wordt volgens geen van de manschappen uitgedragen door hun leidinggevendenden. In tabel 11 wordt weergegeven hoe een leidinggevende volgens de manschappen ideaaltypisch moet zijn (ideaaltype), op welke manier de manschappen denken dat een leidinggevende invloed kan of zou moeten hebben (mogelijke invloed) op ethisch bewustzijn en gedrag en op welke manier dat bij hun leidinggevende ook daadwerkelijk het geval is (daadwerkelijke invloed).

	Manschap 1	Manschap 2	Manschap 3	Manschap 4	Manschap 5
Ideaaltype	Moreel persoon	Moreel persoon	Moreel persoon	Moreel persoon	Moreel persoon
Mogelijke invloed	Bestrafen	Bestrafen	Bestrafen	Bestrafen	Bestrafen
Daadwerkelijke invloed	-Moreel persoon -Bestrafen	-Moreel persoon -Bestrafen	-Moreel persoon -Bestrafen -Voorbeeldfunctie	-Moreel persoon -Bestrafen -Voorbeeldfunctie	Bestrafen

TABEL 11. *Ethisch leiderschap door de ogen van manschappen, Wezep*

Visie manschappen Oirschot op ethisch leiderschap

In Oirschot wordt er verschillend gedacht over de relatie met de leidinggevende. Manschap 6 spreekt van vertrouwen, écht goede collegialiteit en van kameraden. Dit is opmerkelijk omdat hij over collega's veel afstandelijker sprak. De jongste militair vertelt dat zijn groep net een nieuwe groepscommandant heeft maar dat commandanten over het algemeen goed met de jongens omgaan. Manschap 8 noemt de groepscommandant heel meegaand. Hij voelt zich niet meer dan zijn manschappen en dat wordt erg gewaardeerd. Manschap 9 twijfelt maar typeert de relatie uiteindelijk als "in principe goed, gewoon open en eerlijk". Over de gewenste kwaliteiten in een leidinggevende zijn de meningen verdeeld. Manschap 6 noemt dat de leidinggevende een voorbeeld moet zijn, zowel op het gebied van kennis als fysiek en mentaal, goed moet kunnen communiceren en "je moet weten dat je er op kunt bouwen". Een leidinggevende moet met andere woorden een morele manager (voorbeeldfunctie en communiceren) en een moreel persoon zijn (betrouwbaar zijn). Manschap 7 en 8 zien graag dat een leidinggevende duidelijk is en privé en werk gescheiden kan houden: "Op het moment dat het nodig is dat hij er staat en dan het overzicht bewaart. En dan even niet als vriend fungeren.". Dat heeft net zozeer betrekking op ethisch leiderschap maar meer op goed kunnen aansturen in het algemeen. Manschap 8 voegt daaraan toe dat de leidinggevende ook als vertrouwenspersoon moet fungeren en mensen niet voor moet trekken, wat past binnen de leider als moreel persoon in eigenschappen (betrouwbaarheid) en besluitvorming (objectief, fair). Manschap 9 tenslotte spreekt van verstand van zaken hebben, goed met mensen omgaan, sociaal zijn, eigen fouten erkennen en alles voor zijn mensen over hebben. Deze eigenschappen vallen binnen de eerste pilaar van de morele persoon. Manschap 9 meent dat de leidinggevende een moreel persoon in zijn gedragingen moet zijn (zorg voor mensen). Alle manschappen vinden dat zij altijd met alles bij de leidinggevende terecht kunnen. Met betrekking tot ethische dilemma's is alles bespreekbaar. De jongste militair stelt dilemma's in eerste instantie met collega's te bespreken "want daar ga je toch vaker mee om". Gevraagd naar de rol die de leidinggevende speelt in het bewerkstelligen van ethisch bewustzijn en gedrag noemt manschap 6 wederom de voorbeeldfunctie die hij/zij heeft, het goed overbrengen van de regels en open staan voor zijn mannen. Voor hem heeft de leidinggevende zowel op het vlak van de morele persoon als van de morele manager invloed. De leidinggevende past ook belonen en bestraffen toe in de zin dat hij mensen toespreekt wanneer zij over de schreef gaan. Hiermee is het plaatje van de morele manager compleet. Manschap 8 noemt eveneens de voorbeeldfunctie die belangrijk is: "hij is wel bepalend voor het gedrag in de groep. Je kijkt toch een beetje naar hem op en als hij overal maar schijft

aan heeft dan wordt dat gedrag wel gevolgd”. Die voorbeeldfunctie wordt in zijn ogen ook echt uitgedragen. Hij is erg te spreken over zijn groepscommandant en diens plaatsvervanger. Manschap 7 en 9 menen dat de rol van de leidinggevende in ethische sturing is dat hij/zij mensen terecht kan wijzen en kan bestraffen wanneer zij gedrag vertonen dat strijdig is met de gedragscode. Volgens manschap 7 gebeurt dat op regelmatige basis en op strikte wijze. Hij vindt de leidinggevende ook een voorbeeld en onderstreept dat dat sowieso sterk leeft wanneer je zoals hij net uit de AMO komt. Manschap 9 meent dat zijn groepscommandant wat te losbollig is in het toezien op naleving van de gedragscode en ook het uitdragen van de voorbeeldfunctie neemt hij niet altijd even serieus. Dat heeft niet direct tot gevolg dat er onder zijn manschappen minder ethisch gedrag wordt vertoont, getuige de eerdere uitspraken van manschap 9 dat de code in zijn groep wordt onderschreven (“ze moeten wel”) en dat ook hijzelf zich naar de gedragscode gedraagt. Tabel 12 geeft weer wat elk manschap het liefst in een leidinggevende ziet in het algemeen (ideaaltype), welke invloed een leidinggevende volgens hen kan of zou moeten hebben met betrekking tot ethisch gedrag (mogelijke invloed), alsmede welke rol zij hun eigen leidinggevende in de praktijk daadwerkelijk heeft (daadwerkelijke invloed).

	Manschap 6	Manschap 7	Manschap 8	Manschap 9
Ideaaltype	Voorbeeld-functie Communiceren Betrouwbaarheid	-	Objectief, fair Betrouwbaarheid	Zorg voor mensen
Mogelijke invloed	Voorbeeld-functie Communiceren Openheid	Bestrafen	Voorbeeldfunctie	Bestrafen
Daadwerkelijke invloed	Voorbeeld-functie Bestrafen Betrouwbaarheid	Voorbeeld-functie Bestrafen	Voorbeeldfunctie Bestrafen Betrouwbaarheid	Betrouwbaarheid

TABEL 12. *Ethisch leiderschap door de ogen van manschappen, Oirschot*

Samengevat zien de manschappen in Wezep het liefst een moreel persoon en vakbekwaam en duidelijk leider, wat de leidinggevend en in hun ogen ook daadwerkelijk zijn. De leidinggevende kan alleen ethisch sturen door onethisch gedrag te bestraffen middels terechtwijzingen, maar heeft in de praktijk ook invloed door de morele persoon die hij/zij is. De voorbeeldfunctie wordt minder invloedrijk geacht: men ziet vooral collega’s ook als voorbeelden. Hoewel de opvattingen bij de manschappen in Oirschot erg variëren liggen volgens de manschappen de mogelijkheden voor ethische sturing vooral in het morele manager gedeelte (voorbeeldfunctie en bestraffen) en heeft dat ook, tezamen met de gepercipieerde betrouwbaarheid van de leidinggevende, in de praktijk de meeste invloed.

Visie leidinggevendens Wezep en Oirschot op ethisch leiderschap

Naast de opvatting van de manschappen ten aanzien van (ethisch) leiderschap – hoe wordt het ervaren – is ook naar de opvatting van leidinggevendens gevraagd – hoe wordt het uitgedragen. Wanneer de leidinggevendens benoemen wat de gewenste kwaliteiten in een leidinggevende zijn worden er betrekkelijk weinig aspecten van ethisch leiderschap aangehaald. Centraal staan meer algemene kwaliteiten die passen bij leiderschap, zoals zaken duidelijk kunnen overbrengen en het aansturen van de manschappen in het uitvoeren van opdrachten. De luitenant uit Wezep vindt dat de ideale leidinggevende het een uitdaging moet vinden om meer uit mensen te halen, duidelijk moet zijn in het stellen van grenzen en de uitdracht van de positie van meerdere, en open moet staan voor de meningen en ideeën van manschappen. De laatst genoemde openheid is een onderdeel van de pilaar moreel persoon. De luitenant uit Oirschot vindt een goede omgang met de manschappen het belangrijkste. Dat noemt hij ‘manhandling’: “dus niet overdreven directief, [...] maar je moet gewoon duidelijk zijn, het best met je mensen voor ogen hebben”. Een sterk directieve leiderschapsstijl komt zijn inziens voort uit iemands onzekerheid en wijst op diens beperkingen: “Het is heel makkelijk om iemand af te zeiken”. Ook benadrukt hij dat het belangrijk is om duidelijk te laten merken en te uiten wat goed is en wat niet. In zijn beschrijving komen zowel aspecten van de morele persoon (openheid, zorg voor mensen) en de morele manager (voorbeeldfunctie, communiceren) terug. De OPC noemt “open staan voor de mening van anderen”, “een luisterend oor zijn” en “opdrachtjes op een dusdanig duidelijke manier vertellen dat mensen daarmee aan de slag kunnen”, wat hij samenvat in “communicatief zijn”. De openheid en het luisteren maken onderdeel uit van de morele persoon. De groepscommandanten van beide kazernes noemen met een lach het credo dat zij in hun opleiding hebben geleerd: je moet een leider, een vakman en een instructeur zijn. Met andere woorden mensen kunnen aansturen en dat uitstralen, verstand van zaken hebben en mensen onderwijzen in zowel werkgerelateerde zaken als op persoonlijk vlak. Hierin komt weinig van ethisch leiderschap terug, hooguit in het onderwijzen op persoonlijk vlak, maar beide bedoelen meer zoveel mogelijk uit de persoon halen en hem/haar op een hoger niveau brengen. De groepscommandant uit Oirschot noemt daarbij nog het voorbeeld zijn voor de manschappen, verantwoordingsbewust zijn en zorgen dat mensen altijd bij je terecht kunnen. Daarin komen de voorbeeldfunctie van de morele manager en de openheid en het luisteren van de morele persoon terug.

Een beter beeld van ethisch leiderschap kan worden geput uit de wijze waarop de leidinggevende ethisch gedrag denken te bevorderen of te

sturen en op welke wijze zij invulling geven aan de drie aspecten van de morele manager, te weten de voorbeeldfunctie, bestraffen en belonen en het communiceren van ethiek en waarden en in dit geval ook van de gedragscode. In onderstaande tabel (13) zijn de antwoorden op deze vragen samengevat.

	1 Luitenant	2 G.C.	3 Luitenant	4 O.P.C.	5 G.C.
Ethische sturing	Ethisch bewustzijn	Bestrafen	Ethisch bewustzijn	Ethisch bewustzijn Bestrafen	Niet
Voorbeeld-functie	Gedrag: regels	Gedrag: regels	Gedrag: regels	Gedrag: regels	Gedrag: regels
Bestrafen/belonen	Terecht wijzen Tuchtrecht Marechaussee	Terecht wijzen Straffen	Terecht wijzen Straffen Marechaussee	Terecht wijzen Complimenten Straffen	Terecht wijzen Tuchtrecht
Communiceren	Minimaal	Niet	Minimaal	Minimaal	Niet

TABEL 13. *Ethisch leiderschap door de ogen van leidinggevend, Wezep en Oirschot*

Opvallend is dat de drie hoogste leidinggevend, namelijk beide luitenanten en de OPC, zeggen ethisch gedrag te bewerkstelligen door middel van het creëren van ethisch bewustzijn bij hun manschappen. De luitenant van Wezep: “Door over dingen te praten: wat zouden de consequenties zijn van die keuze en wat vinden wij daar van.” De luitenant van Oirschot: “Door ze bewust te maken van moeilijke beslissingen”, wat hij overtuigend toelicht aan de hand van een voorbeeld. De OPC: “Door mensen erop te wijzen van is dat normaal wat jij doet, hoe zou je het zelf vinden als dat bij jou gebeurt”. De groepscommandant uit Wezep geeft een voorbeeld waarin hij mensen wat minder voedsel levert als ze hun boekje ernstig te buiten gaan en de groepscommandant uit Oirschot zegt niets direct te doen. Alle leidinggevend menen een voorbeeldfunctie te hebben in hun gedrag en zeggen die ook uit te dragen. Dat betekent dat zij zich zelf ook en bovenal aan de regels en de richtlijnen van de gedragscode houden, zo blijkt uit de voorbeelden die zij geven (“vanrails aangeven”, “tenue in orde”, “niet laveloos rondzwalken”). De luitenant van Oirschot: “[...] wat jij doet mag iedere andere militair ook, zo simpel is dat. Zo zien de jongens dat ook.” Ook met betrekking tot het bestraffen van onethisch gedrag komt in ieder geval één punt bij hen allen overeen: allen wijzen in zo’n geval ondergeschikten verbaal terecht. De luitenant van Wezep vermeldt dat straffen uit haar handen is. Als mensen zich niet overeenkomstig de code gedragen is het slechts haar taak dat te signaleren en te melden, waarna het incident tuchtrechtelijk of via de Marechaussee wordt afgehandeld. Met zaken waarvan het minder duidelijk is of en in welke mate daar regels voor gelden (“bij discriminatie, pesten, intimidatie

is dat iets minder duidelijk, dat zijn meer interpretatiedingen”) gaat zij het gesprek aan met slachtoffer en dader, waarbij de afhandeling afhankelijk is van wat het slachtoffer wil. In alle gevallen zal zij aandringen op een gesprek en eventueel doorverwijzen. Haar groepscommandant zegt wel straffen op te leggen. Wat voor straf “is afhankelijk van hoe nederig iemand zich gedraagt”: als iemand zijn eigen fout inziet en excuses maakt zal de commandant afzien van straf. Hij verwijst eveneens naar het tuchtrecht, maar dat is de laatste stap die hij zou nemen. Hij maakt er nooit gebruik van. In Oirschot worden wel straffen opgelegd, zoals manschappen de opdracht geven presentaties te geven, verslagen te schrijven, corvee te geven of, nadat een persoon zich meerdere malen had verslapen, zich ’s ochtend voor aanvang van de werkdag koffie laten brengen. De luitenant zegt ook de marechaussee in te schakelen als dat nodig is. Toevallig was de marechaussee op de dag van het veldonderzoek ook aanwezig vanwege een incident tussen twee manschappen. Één van de manschappen zelf had hen ontboden (manschappen kunnen zelf ook aangifte doen bij de marechaussee). Dat de situatie de luitenant niet kon bekoren bleek duidelijk uit zijn afkeurende blikken, zuchten en opmerkingen. De luitenant zelf geeft dan ook aan incidenten eerst zo goed als het gaat zelf op te lossen. Overigens gebruiken alle leidinggevende het tuchtrecht bij voorkeur niet. De OPC erkent het belang van positieve beloning. Over het bestraffen dan wel belonen van gedrag met verwijzing naar de gedragscode: “Ja dat doe ik wel. Als iemand iets goed gedaan heeft moet je dat zeker vertellen. Positief gedrag wordt misschien te weinig beloond.” De groepscommandant noemt ook de mogelijkheid van het tuchtrecht en zegt mensen wel aan te spreken op wangedrag maar niet met expliciete verwijzing naar de code: “het is heel duidelijk wat wel en niet mag”. Sowieso wordt er weinig gecommuniceerd over ethiek en de gedragscode. Beide groepscommandanten zeggen dat nooit te doen, terwijl de luitenanten en de OPC dat alleen doen wanneer de situatie zich aandient: “dat je bij een bak koffie eens iets aanhaalt” (luitenant Wezep). De gedragscode wordt nauwelijks expliciet noch frequent gecommuniceerd.

Resumerend kan gesteld worden dat de leidinggevenden ofwel denken te sturen als moreel persoon (ethisch bewustzijn creëren door communicatie) ofwel als moreel manager door gedrag te bestraffen. In de praktijk dragen zij zowel de componenten voorbeeldfunctie als bestraffen uit: zij dragen de voorbeeldfunctie uit door regelvolgend gedrag en het bestraffen door terechtwijzingen, ludieke straffen en in het uiterste geval officiële lijnen. Aan de derde component van de morele manager, het communiceren van de gedragscode, wordt nauwelijks aandacht besteed.

4.9 De invloed van persoonlijke kenmerken

Hoewel niet specifiek naar alle onderdelen van het moreel kompas zoals het in Denkers' werk is gedefinieerd gevraagd is, is wel gepeild of de manschappen zichzelf als morele personen zagen en waar dat naar hun idee op gebaseerd was of uit voort kwam. Er wordt verschillend gedacht over hoe het eigen referentiekader vorm heeft gekregen. Overigens werd dit ethisch referentiekader bij elk manschap uitgelegd als de eigen waarden en normen, aangezien men de term niet wist te duiden. Dit levert geen vertekend beeld op omdat de overige componenten van het moreel kompas (invloed door mensen) worden opgevangen in dit onderzoek door de factoren cultuur en leiderschap.

Het individuele aspect in Wezep

In Wezep zien alle manschappen zichzelf wel als moreel persoon of geven aan daar althans naar te streven. Op de vraag waar die eigen normen en waarden vandaan komen antwoordt manschap 1 de opvoeding. Manschap 2 noemt opvoeding, levenservaring en wat je in je werk hebt geleerd. Al dan niet op uitzending geweest zijn is in zijn ogen belangrijk, daar je dan vaker in aanraking bent gekomen met ethische dilemma's en beter weet hoe er op te reageren. Manschap 3 noemt opvoeding, mensen met wie je optrekt op school, leefomgeving en aantal dienstjaren. "In mijn vorige groep waren het allemaal mensen die net in dienst waren, startend waren. Als je echt iemand bent die overal tegen de regels ingaat en alles dan is het zo dat je het hier niet lang uithoudt. Dus de mensen die hier zitten zitten al langer in dienst en dan heb je veel minder kans dat dat mensen zijn die tegen de regels in gaan." Manschap 4 meent dat de reden dat hij zelf een moreel persoon is geheel te danken is aan de opvoeding die hij thuis kreeg. "Dat ligt niet aan hier, ik wist voor Defensie ook al dat je niet iemand moet pesten. Dat leer je thuis." Alleen de jongste militair, manschap 5, meent dat zijn persoonlijke moraliteit voortkomt uit zijn eigen persoon en uit de opleiding: "Je wordt gevormd door je opleiding. Je hebt het al wel in je maar het wordt hier meer gevormd." Hij is dan ook van mening dat mensen überhaupt gevormd kunnen worden wat betreft ethisch gedrag, want, zo zegt hij: "Negen van de tien keer kunnen mensen veranderen. Dat komt door alles wat je hier leert en doet." Hoewel deze militair in eerste instantie zei ethische beslissingen te maken op basis van zijn eigen gevoel en het advies van collega's (p.71) stelt hij dit later bij en stelt dat je altijd eerst naar de commandant moet gaan. De anderen zijn wat sceptischer over de verandering van personen door toedoen van Defensie. Manschap 1 en 2 stellen dat hun eigen waarden en normen het belangrijkste zijn in het nemen van beslissingen en ook van manschap 3 en 4 wordt duidelijk dat zij daar veel waarde aan hechten. Vooral persoonlijkheid en eigen waarden en

normen lijken volgens hen een stempel te drukken op ethisch gedrag, maar later nuanceren zij die opvatting, zoals de volgende citaten duidelijk maken: “Mensen worden hier wel een heel stuk beïnvloed. Maar de echte fouten, die blijven ook eigenwijs.”, aldus manschap 2. “Als je binnenkomt als een of ander straatschoffie en je krijgt al die regels: je verandert wel maar of ook echt je persoonlijkheid verandert.”; manschap 3 is van mening dat in een andere omgeving en stressvolle situaties zoals op uitzending vaak toch weer iemands ware aard naar boven komt. Ook manschap 4 is niet volledig overtuigd van de kracht van beleid en cultuur: “Hoe je je gedraagt en wat je met de code doet ligt aan de persoon zelf. Het is moeilijk om iemand echt om te vormen. Als je een drugsverslaafde binnen krijgt dan denk ik dat je dat ook wel blijft”. Op basis van deze citaten kan geconcludeerd worden dat mensen over het algemeen heel goed te vormen en te sturen zijn in hun ethisch gedrag (getuige ook de conclusie op p.77-78) dat de code in hoge mate –onbewust- wordt toegepast), maar dat dat voor enkele uitzonderingsgevallen, namelijk de extreme gevallen (“echt fouten”, “straatschoffie”, “drugsverslaafde”), niet op gaat. Ook de luitenant en groepscommandant onderschrijven de opvatting dat het individuele aspect altijd een rol speelt, maar zijn er nog veel sterker dan de manschappen van overtuigd dat dat in het algemeen ondergeschikt is aan beleid, groepscultuur en bedrijfscultuur. De luitenant zegt dat het van de persoon afhangt hoe er met de gedragcode wordt omgegaan, want met verschillende individuele gedragskenmerken heb je altijd te maken in een grote organisatie en militairen zijn geen robots, maar benadrukt dat er op allerlei manieren gewerkt wordt aan een uniforme naleving en persoonlijke integriteit onder manschappen: middels zelfreflectie in cursussen, inspringen op individuele competenties en valkuilen, functioneringsgesprekken met de leidinggevende en collega’s die elkaar aanspreken. Jonge jongens die net uit de AMO komen acht zij makkelijker te beïnvloeden dan meer ervaren militairen. Tenslotte acht zij de ervaring met uitzending van grote invloed, want daarvan komt iemand “als een andere vent” terug. De groepscommandant stelt het nog simpeler: afwijkende waarden en normen spelen bij Defensie geen rol. Je moet je wel ethisch gedragen, anders vlieg je eruit. Het aantal dienstjaren scheelt volgens hem ook “enorm”. Hoe langer in het leger, hoe meer referentiekader.

Het individuele aspect in Oirschot

In Oirschot heerst eenzelfde opvatting. Iedereen is tot op zeker hoogte te veranderen. Wederom worden opvoeding, levenservaring, werkervaring en opleiding genoemd als de fundamenteën van het eigen referentiekader van waarden en normen. Manschap 6 en 9 geven aan door hun tijd bij Defensie zelf te zijn veranderd en vooral rustiger en minder opvliegend te zijn geworden. Manschap 6 schrijft ethisch gedrag geheel toe aan de vorming in

de krijgsmacht. Dat zou vooral op uitzending te merken zijn: “Wij Nederlanders denken na. Dat doen wij gewoon veel beter dan die Amerikanen en Britten”. Ook heerst er bij Defensie een geheel andere mentaliteit dan in de burgermaatschappij: “Defensie verandert je zeker! Je gaat anders naar het leven kijken. Je wordt harder. Bij de burgers is het zo van boehoe, maar je moet niet bij de pakken neer gaan zitten, nóóit bij de pakken neer gaan zitten, dat leer je hier. [...] Zelfredzaamheid, daar draait het allemaal om.” Het is niet verbazingwekkend dat deze militair niet zijn eigen gevoel het zwaarst vindt wegen wanneer hij in een ethisch dilemma verkeert, maar het belang van de missie en van Defensie, welke je nooit mag schaden. Zoals hij zegt: “Ik kan mezelf helemaal aan de zijkant zetten. Je kan niet je eigen ding gaan doen. Dat is het BASIS-gedrag van een militair.” Hij gaf eerder dan ook aan zich vooral door het belang van de missie en het welzijn van anderen te laten leiden bij het maken van ethische beslissingen (p.72). Manschap 9 is van een heel andere mening en stelt zijn eigen waarden en normen te allen tijde voorop. Zijn inzicht is dan ook niet dat je alles opzij moet zetten voor de wil en regels van Defensie, maar “het is ook belangrijk dat jij je eigen gevoel er aan toevoegt. Dat wordt je hier ook aangeleerd, om met je eigen gevoel bezig te zijn”. Toch volgt hij in de praktijk in de eerste plaats de regels en past hij de gedragscode in hoge mate toe (zie tabel 6 en tabel 8). Ook zegt hij zelf veranderd te zijn door Defensie (p. 97). Manschap 8 bewandelt de middenweg tussen deze twee extremen. Zijn persoonlijke waarden en normen zijn heel belangrijk, maar niet het belangrijkste. Hij acht het overal in verweven en zo vanzelfsprekend dat je het altijd meeneemt in beslissingen en gedrag. Dat sommige militairen de fout in gaan wijt hij deels aan de aard van het werk, in combinatie met de persoon: “Af en toe wordt je wel eens geprikkeld en dan kan het toch zo zijn dat er bij mensen iets knapt. De een kan daar beter mee omgaan dan de ander.” Mensen zijn in zijn ogen wel gedeeltelijk te veranderen. Hij denkt dat vooral de binnenslapers de “levensstijl van de militair” overnemen, waaronder hij verstaat dat ze in betere kringen terecht komen en positief veranderen. Bij de jongste militair is het heel duidelijk dat het aantal jaren in het leger veel uitmaakt. Voor hem is eigenbelang het belangrijkste (“als je gaat schieten heb je de volgende dag de Taliban achter je aan”) en hij denkt niet altijd ethisch te handelen omdat je onmogelijk “altijd goed kan zijn”, waarmee hij vooral bedoelt dat het waarschijnlijk altijd wel weer beter kan. Duidelijk is dat zijn moreel kompas nog maar beperkt gevormd is, wat ook logisch is aangezien dat gebeurt middels ervaringen en hij die nog niet veel heeft. Kortom; hoewel persoonlijke kenmerken volgens de manschappen (met uitzondering van manschap 6) altijd impliciet een rol zullen spelen, zijn de manschappen van mening dat deze niet het zwaarst wegen.

Van de leidinggevenden in Oirschot is de luitenant van mening dat persoonlijkheid en individueel moreel kompas een ondergeschikte rol spelen wanneer het gaat over ethisch gedrag. “Het gedrag van de echte tegendraadse jongens kan wel ingedamd worden door de groepscommandant en vooral ook de plaatsvervangend groepscommandant, dat is een ervaren sterk iemand”, zo concludeert hij. Gedrag verandert wel, maar van karakter zul je het niet snel merken, voegt hij toe. Wanneer hem gevraagd wordt of er sprake is van individuele uitleg van de gedragscode antwoordt hij met “daar zijn ze niet mee bezig.” Het klopt dat manschappen niet bewust met de punten uit de code en de uitleg daarvan bezig zijn, maar niet dat daar niet verschillend mee wordt omgegaan, want dat is namelijk wel het geval (zie tabel 8 over bewust gebruik en onbewuste toepassing). Het al dan niet eens zijn met de code verklaart die –relatief geringe– verschillen. De OPC en groepscommandant denken niet dat beleid en cultuur het gewicht van karakter en eigen normen en waarden overstijgen, maar relativiseren dat later. De OPC onderstreept dat het erg belangrijk is dat je jezelf blijft en dat mensen niet echt veranderen qua karakter, maar wel qua gedrag. Dat komt door je omgeving, je opleiding, de jaren dat je meeloopt en door leermomenten in het verleden. Hieruit is af te leiden dat het moreel kompas van een persoon volgens de OPC vooral tijdens Defensie gevormd wordt, waaruit toch blijkt dat hij veel invloed aan de vorming bij de krijgsmacht toeschrijft. De groepscommandant meent dat er mensen over de schreef gaan juist omdat er zoveel regels en richtlijnen op papier staan: “als je die vangrails heel smal houdt heb je ook maar weinig ruimte om op te rijden”. Dan laten mensen hun normen en waarden wel zwaarder wegen dan wat Defensie wil. Maar aan de andere kant ervaart en onderschrijft ook de groepscommandant dat mensen veranderen door het militair zijn. “Als je vangrails voordat je binnen Defensie kwam heel breed was en je wordt vijf jaar heel kort gehouden, nou dan verander je echt wel. Na vijf jaar hier kun je ook echt niet meer terug naar de burgermaatschappij. Dan ben je gewend aan hoe het hier gaat, het is heel vrij. Defensie is echt als een prachtige warme denken.” Zowel de OPC als de groepscommandant denken dat er verschillend uitleg wordt gegeven aan de gedragscode. Beide wijzen er op dat er veel mensen bij de landmacht werkzaam zijn, die beslist verschillende achtergronden en normen en waarden hebben: “je hebt de lieve bange jongetjes [...] en de mensen die de ruiten van een auto inslaan.” Juist dit gegeven maakt het volgens hen ook zo goed dat de gedragscode op papier staat: “een aantal mensen zijn gewoon goede personen en een aantal mensen hebben de grenzen nodig om hun gedrag binnen de perken te houden.” Uiteindelijk blijken de leidinggevenden van Oirschot, net als hun manschappen, van mening dat persoonlijke kenmerken wel een rol spelen in hoe er met de gedragscode wordt omgegaan, maar dat andere factoren zoals beleid en cultuur zwaarder

wegen. Alleen de luitenant meent dat personen niet verschillend uitleg geven aan de gedragscode, maar doelt daarmee op het bewust meenemen en bezig zijn met de specifieke punten en niet zozeer op de uiteindelijk toepassing in gedrag: dat is namelijk op een enkeling na gelijk.

De bevindingen omtrent de persoonlijke kenmerken wijzen erop dat opvoeding, leeftijd/levenservaring, aantal dienstjaren, uitgezonden zijn, persoonlijkheid als iemands persoonlijke waarden en normen, en opleiding –in de betekenis van militaire opleiding, niet het opleidingsniveau van de genoten middelbare opleiding- van invloed zijn op het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag. Toch zijn deze factoren over het algemeen ondergeschikt aan de vorming die tijdens het werkzaam zijn bij Defensie optreedt. Immers, het gros van de respondenten wijt onethisch gedrag aan enkele rotte appels: het merendeel van de militairen kan in de loop van de tijd veranderd worden, voor zover zij niet al ethisch in bewustzijn en gedrag waren.

4.10 Omgang met ethische dilemma's

Er is de respondenten een tweetal dilemma's voorgelegd om er zeker van te zijn dat zij de thematiek goed konden duiden en om niet enkel te vragen naar het gepercipieerde belang van verschillende factoren, maar ook te kunnen onderzoeken hoe de militairen in een concreet geval oordelen en de verschillende factoren ten opzichte van elkaar afwegen. De leidinggevenden is slechts één dilemma voorgelegd: het Gérard dilemma. Het tweede dilemma had dan ook enkel betrekking op de manschappen: het feestje dilemma. Aan de manschappen zijn beide casussen voorgelegd. Allereerst werd de respondenten gevraagd het ethische dilemma te benoemen. Hieruit kan afgeleid worden in welke mate de respondenten een ontwikkeld ethisch bewustzijn hebben. Wanneer de militair de vinger kon leggen op wat precies het ethisch dilemma is, is dat in de tabel opgenomen als 'goed'. Ten tweede werd de militairen gevraagd een oordeel te vellen over wat er speelde. Ten derde werd gevraagd waar de militair zich in zijn oordeel of zijn intentie tot handelen door liet leiden. Het Gérard dilemma komt eerst aan bod, daarna het feestje dilemma.

Het Gérard-dilemma

Figuur 8 bevat een beschrijving van het Gérard dilemma. In de tabellen 14 en 15 zijn de gegevens van de manschappen per kazerne opgenomen. Tabel 16 bevat de gegevens van de leidinggevenden. Wanneer de militair bij het Gérard dilemma niet het dilemma-aspect van het wel of niet aangeven kon benoemen en het ethisch dilemma van deze situatie

benoemde in termen van wat er onethisch aan was, is dat in de tabel aangegeven als ‘fout’. De militair verstond dan onder het dilemma dat er op onschuldige burgers werd geschoten. Andere antwoorden dan deze twee categorieën werden er niet gegeven. Er werd de militairen gevraagd of zij het eens waren met de beslissing van Gérard de belastende videoband in te leveren en waarom wel of niet, en tenslotte wat hun handvaten in dit dilemma waren.

Het Gérard dilemma

Gérard is een Franse luitenant die een videoband vindt. Op de videoband staan zijn vrienden van de militaire academie tijdens een missie in het buitenland. Op een gegeven moment is er te zien dat ze schieten in de richting van de voeten van onschuldige burgers. Gérard twijfelt over wat hij moet doen. Hij besluit de band over te leveren aan de Franse militaire politie.

FIGUUR 8. *Het Gérard dilemma*

	Manschap 1	Manschap 2	Manschap 3	Manschap 4	Manschap 5
Benoemen dilemma	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed
Oordeel over aangeven	Eens	Eens	Eens	Eens	Redelijk eens
Reden van oordeel	Onmenselijk	Onprofessioneel	Onmenselijk	Onmenselijk	Onmenselijk Aan leidinggevende overdragen
Handvaten	Eigen gevoel	Regels Eigen gevoel	Eigen gevoel Regels	Eigen gevoel	Eigen gevoel Leidinggevende

TABEL 14. *Het Gérard dilemma, manschappen Wezep*

De manschappen van Wezep weten allen het Gérard dilemma juist te benoemen. Dit duidt erop dat zij beschikken over ethisch bewustzijn: zij kunnen lastige situaties herkennen en herkennen op welk front zij een afweging moeten maken. Alleen de jongste militair zou het niet direct aangeven, maar eerst naar de leidinggevende toestappen en diens advies afwachten. De rest is het eens met het aangeven. Manschap 2, 3 en 4 noemen als alternatief eerst de betrokken militairen zelf aanspreken, maar menen dat dat weinig nut heeft en dit voorval bovendien te ernstig is om af te zien van melding. De reden dat zij het eens zijn met het aangeven is omdat zij het schieten op onschuldige mensen onmenselijk vinden: “dat doe

je niet” (manschap 1, 3, 4, 5). Manschap 2 vindt dat het niet professioneel is: “kun je niet maken als militair zijnde.” Allen zouden het aangeven omdat het volgens hun eigen gevoel niet kan. Manschap 2 noemt eerst er duidelijke regels voor zijn en vervolgens dat hij het persoonlijk niet vindt kunnen. Manschap 3 noemt eerst zijn eigen gevoel en daarna de Conventie van Genève en de geweldsinstructie. Manschap 5 zou zelf nog geen stappen durven ondernemen.

	Manschap 6	Manschap 7	Manschap 8	Manschap 9
Benoemen dilemma	Fout	Fout	Goed	Fout
Oordeel over aangeven	Twijfel	Eens	Eens	Redelijk eens
Reden van oordeel	Onprofessioneel Niet te snel oordelen	Onmenselijk Onprofessioneel	Onmenselijk	Voorbeeldfunctie van luitenant
Handvaten	Belang missie Vrienden ondersteunen	Regels Eigen gevoel	Eigen gevoel Regels	Regels Eigen gevoel

TABEL 15. *Het Gérard dilemma, manschappen Oirschot*

In Oirschot ontwaart alleen manschap 8 wat exact het dilemma is. Manschap 6 vindt het niet kunnen op onschuldige burgers te schieten omdat hij het provocerend gedrag vindt: “Waarom laat je de situatie escaleren. [...] Beetje de rambo uithangen. Dan snap je je missie niet.” Hij ziet echter ook een andere kant van de medaille: “die burgers kunnen ’s avonds terroristen zijn.” Het hangt er van af wat er verder speelt, wat de manschappen al mee hebben gemaakt, zijn ze bijvoorbeeld een collega verloren. Als dat het geval is “geef ik hem alsnog een kolfstoot hoor, maar ik zou wachten met aangeven. [...] Die burgers verwerken het wel. Het is toch een collega hè.” Manschap 7 vindt het onmenselijk en onprofessioneel: “De belangen van de missie spelen hier. Mensen gaan zich dan tegen je keren.” Manschap 8 noemt eveneens dat het “schieten op onschuldige burgers gewoon niet kan.” Manschap 9 vindt het niet kunnen omdat de luitenant een voorbeeldfunctie ten opzichte van zijn manschappen heeft, maar zou het eerst zelf proberen op te lossen en de militairen aanspreken op hun gedrag. Manschap 6 laat zich leiden door het belang van de missie en zijn opvatting dat je je moet inleven in collega’s en manschap 7, 8 en 9 door hun eigen gevoel en de regels en richtlijnen van Defensie.

Bij de leidinggevendenden wordt het ethische dilemma over het algemeen, op de groepscommandant van Wezep na, goed geduid (tabel 16). De luitenant en groepscommandant van Wezep zijn het uitgesproken eens met het inleveren van de videoband. De luitenant noemt het onmenselijk en laat zich in haar oordeel leiden door eigen gevoel en professionaliteit: het is

haar taak als professionele officier dit te melden en zich niet te laten leiden door vriendschapsbanden of iets dergelijks. Ook de groepscommandant vindt het onmenselijk, onprofessioneel (“een uitzending moet ten goede zijn van het land waar je zit”) en kaart aan dat de reputatie van de Nederlandse krijgsmacht zo geschaad wordt. Zijn handvaten zijn zijn eigen gevoel en de reputatie van de krijgsmacht.

	1 Luitenant	2 G.C.	3 Luitenant	4 OPC	5 G.C.
Benoemen dilemma	Goed	Fout	Goed	Goed	Goed
Oordeel over aangeven	Eens	Eens	Redelijk eens	Twijfel	Twijfel
Reden van oordeel	Onmenselijk	Onmenselijk Onprofessioneel Reputatie van de krijgsmacht	Misdrijf Onmenselijk Voorbeeldfunctie van luitenant	Vrienden beschermen	Geen eigen rechter spelen
Handvaten	Eigen gevoel Professionaliteit	Eigen gevoel Reputatie van de krijgsmacht	Eigen gevoel	Voorbeeld voor maatschappij Regels Eigen gevoel	Regels

TABEL 16. *Het Gérard dilemma, leidinggeevenden Wezep en Oirschot*

Bij de leidinggeevenden van Oirschot heerst een andere opvatting met betrekking tot het aangeven van de vrienden. Hoewel de leidinggeevenden van mening zijn dat schieten op onschuldige burgers in principe niet kan, zien zij de vriendschap als verzachtende omstandigheid. De luitenant zou de jongens eerst zelf de gelegenheid geven het te melden en pas daarna een besluit nemen of hij het eventueel alsnog aan zou geven als zijn vrienden het niet zelf doen. De OPC stelt dat als het goede vrienden betreft hij het bij hen bespreekbaar zou maken en de band niet in zou leveren. Fout is het wel, aangezien zij een voorbeeld dienen te zijn voor de rest van de maatschappij en het niet in de waarden en normen “van Defensie en als mens zijnde” past. De groepscommandant zegt aan de hand van deze casus te weinig informatie te hebben over het incident om het zonder meer aan te geven. Hij zou eerst bij de desbetreffende collega’s te rade gaan en sowieso eerst naar de commandant boven hem stappen: “Het is wel leuk en aardig dat zelf te beslissen maar als leidinggevende mag je geen eigen rechter gaan spelen, er zitten nog een heel hoop mensen boven je die daar ook iets over te zeggen hebben.” Het volgens de regels handelen geeft bij hem de doorslag: “Als militair krijg je echt wel mee dat je dat niet mag doen en niet moet doen. Ik denk dat Defensie dat toch wel aardig als normen en waarden heeft neergezet. Dus dat kan niet.”

Het feestje-dilemma

Het feestje dilemma, weergegeven in figuur 9 is een geheel ander dilemma. Tabel 17 geeft de resultaten van Wezep weer en uit tabel 18 zijn de resultaten van Oirschot af te lezen. In geval van het feestje dilemma spelen er meerdere ethische dilemma's, te weten of er ter plekke al dan niet ingegrepen wordt en of het de volgende dag aan de leidinggevende verteld moet worden of de vrienden in bescherming genomen moeten worden. Het is hier aan de militair zelf de ethische dilemma's eruit te halen. Geen van de manschappen bespeurt echter de afweging tussen verschillende belangen die hier gemaakt dient te worden. Allen noemen de ongewenste gedragingen als het ethisch(e) dilemma('s). Daarom is in de tabel opgenomen welke aspecten zij dan noemden. Dit dilemma wijst naast ethisch bewustzijn dus vooral uit wat militairen als onethisch/ongewenst gedrag ervaren. Ook werd hen gevraagd hun rol te bepalen -wat zouden zij doen als dit hen zou overkomen?- en wat hun handvaten daarin zijn.

Het feestje dilemma

Karel zit bij de luchtmacht en verblijft door de week op de kazerne. Op een doordeweekse dag is zijn beste vriend Gillian jarig. Gillian houdt een feestje om het te vieren. De luitenant weet ervan en heeft toestemming gegeven, zolang het een bescheiden feestje blijft: de volgende ochtend moet iedereen immers weer aan het werk. Het feestje loopt echter uit de hand. Er is flink wat alcohol gedronken en één van de jongens had wat XTC meegenomen, waarvan hij iedereen probeert te overtuigen ook wat te nemen. Onder invloed van een en ander raken twee jongens slaags. Het pispaaletje van de groep, die eigenlijk altijd voor de grap een beetje in de zeik wordt genomen, krijgt een klap. Hij loopt een flink blauw oog en een bloedneus op en verschijnt de volgende morgen niet op het veld.

FIGUUR 9: *Het feestje dilemma*

De meesten vinden het (overmatig) nuttigen van alcohol geen issue en niemand zou dan ook ingrijpen op dit punt. Met betrekking tot de drugs en het gevecht worden wel stappen ondernomen, hetzij door weg te lopen (manschap 1 en 2 bij drugs), hetzij door in te grijpen door de personen ernstig toe te spreken (manschap 4 bij drugs), de drugs in beslag te nemen (manschap 9 bij drugs), mensen weg te sturen (manschap 6 bij drugs) of bij het gevecht tussen beide te komen (manschap 1, 3, 5, 6, 8 en 9). Alleen manschap 7, de jongste respondent uit Oirschot, zou het gebruik van drugs melden. De manschappen tonen zich geen van allen erg bereid om de leidinggevende de volgende dag te vertellen wat zich heeft voorgedaan als

hij daar naar vraagt. Manschap 3, 4, 5, 6, 7 en 9 vinden het helemaal niet aan hen om het te melden, maar aan de personen zelf. Manschap 1, 2 en 8 zeggen waarschijnlijk wel te bekennen wat er is gebeurd maar zouden geen van allen de dader(s) aanwijzen. Zoals manschap 9 het verwoordt: “Ik zou niet meteen met de vinger omhoog van eh...juffrouw!, zoals vroeger.” De manschappen vinden het niet aan hen het voorval uit de doeken te doen en voelen zich er niet prettig bij hun vrienden te ‘verklikken’.

	Manschap 1	Manschap 2	Manschap 3	Manschap 4	Manschap 5
Benoemen dilemma	Alcohol Drugs	Drugs	Alcohol Drugs Pesten/ruzie	Drugs Pesten	Alcohol Drugs Pesten/ruzie
Oordeel over feestje	D: weglopen R: Ingrijpen Deels melden	D: weglopen Deels melden	R: ingrijpen	D: toespreken	R: ingrijpen
Handvaten	Eigen gevoel Vrienden beschermen	Eigen gevoel Vrienden beschermen	Vrienden beschermen	Vrienden beschermen	Vrienden beschermen

D: drugs, R: ruzie, het slaags raken

TABEL 17. *Feestje dilemma, manschappen Wezep*

	Manschap 6	Manschap 7	Manschap 8	Manschap 9
Benoemen dilemma	Militair verschijnt niet op werk	Drugs Pesten	Drugs Melden	Alcohol Drugs Ruzie Militair verschijnt niet op werk
Oordeel over feestje	D: ingrijpen R: Ingrijpen	D: melden	R: ingrijpen Deels melden	D: ingrijpen R: ingrijpen
Handvaten	Eigen gevoel Vrienden beschermen	Groepsgevoel / teamspirit Vrienden beschermen	Vrienden beschermen	Regels Vrienden beschermen

D: drugs, R: ruzie, het slaags raken

TABEL 18. *Feestje dilemma, manschappen Oirschot*

Wat onmiskenbaar naar voren komt uit de bespreking van de dilemma's is dat er een groot verschil is tussen het omgaan met de twee dilemma's. Met betrekking tot het Gérard dilemma wordt in Wezep het eigen gevoel gevolgd dat zegt dat dit onmenselijk is, terwijl in Oirschot de omstandigheden en beschermen van vrienden ook een rol spelen. Met betrekking tot het feestje dilemma echter wordt in Wezep en Oirschot hetzelfde gehandeld. De ruzie wordt het ergst gevonden, gevolgd door drugs, maar over het algemeen stoot geen van de gebeurtenissen echt iemand tegen de borst. Alleen manschap 2 en 6 staan zeer fel tegenover drugs en manschap 7 (de jongste van Oirschot) veroordeelt het vechten en

pesten sterk omdat het de eenheid van de groep aantast. Melden wordt niet graag en nog vaker helemaal niet gedaan. Waar bij het Gérard dilemma alle manschappen de handvaten aangrijpen die zij eerder al zeiden aan te grijpen bij ethische dilemma's (paragraaf 4.3: eigen gevoel en manschap 6 het belang van de missie en het welzijn van anderen), blijken bij het feestje dilemma het beschermen van vrienden ten behoeve van het groepsgevoel en eigenbelang (goed liggen in de groep) het zwaarst te wegen. Hieruit blijkt dat de groepscultuur nog belangrijker is dan eerder werd geconcludeerd: hoewel manschappen in paragraaf 4.6 aangaven hun eigen normen en waarden nooit onder te laten doen voor die van de groep, blijkt dat in de praktijk het groepsstandpunt toch voorop gaat. Het feestje dilemma mag dan een kleinschaliger dilemma zijn zonder direct gevaar of schade voor personen, toch vallen ook de punten van drugs, overmatig alcoholgebruik en pesten volgens Defensie onder niet-integer gedrag. Het Gérard dilemma staat wellicht ook verder van de manschappen af, terwijl het feestje dilemma op hun directe omgeving slaat. Wellicht is het van een afstand makkelijker ethisch te beslissen dan wanneer het een dilemma betreft dat zo voor zou kunnen komen. Uit het Gérard dilemma blijkt voorts dat de militairen met meer (uitzending- en dienst)ervaring minder snel oordelen en meerdere kanten (omstandigheden, vrienden) in hun beslissing meenemen. Dat is niet per se een positieve constatering aangezien de uiteindelijke beslissing ook onethisch kan zijn, maar duidt er in ieder geval op dat de keuze meer weloverwogen, op basis van eigen ratio en beoordelingsvermogen, wordt gemaakt. Het toont aan dat de meer ervaren militairen zich niet snel laten meeslepen en onverhoopte beslissingen maken. Anderzijds kan het ook beargumenteerd worden dat deze militairen een nog dieper geworteld groepsgevoel hebben en hun collega's niet willen af vallen, of dat deze mensen zo sterk door Defensie gesocialiseerd zijn dat zij zich mede verantwoordelijk voelen voor de organisatie en niets willen doen wat –mogelijk onterecht- de krijgsmachtelijke reputatie schaadt. Uiteindelijk veroordelen alle leidinggevenden het gedrag en geven zij aan hier stappen tegen te ondernemen, maar houden zij liever de mogelijkheid open het intern op te lossen. Duidelijk is wel dat ook beide jonge militairen veel waarde hechten aan het groepsgevoel en de leidinggevende en nog minder sterk in hun schoenen staan: zij maken geen weloverwogen keuze maar stellen simpelweg die niet te kunnen en mogen maken, dat is volgens hen uit hun handen.

4.11 Aannee en verwerping van hypothesen

Nu alle bevindingen aan bod zijn gekomen kunnen de verschillende stukjes samen gelegd worden en kunnen de hypothesen bevestigd of verworpen worden.

Hypothese 1: Gedragscodes hebben een positief effect op ethisch bewustzijn en gedrag.

Wordt bevestigd. De gedragscode beperkt op zijn minst onethisch gedrag, omdat dat aan de hand van de code bestraft kan worden. Maar de invloed van de code strekt verder: het bewerkstelligt ook ethisch gedrag, omdat de opgenomen waarden en normen uit de code middels militaire opleiding, cultuur en leiderschap op individueel niveau worden geïnternaliseerd (Wezep) dan wel een onlosmakelijk onderdeel zijn geworden van het militair zijn / het militaire werk (Oirschot). De gedragscode vormt de bakermat van het ethisch gedrag binnen Defensie. De code behelst dan ook punten die reeds sinds lange tijd gemeengoed zijn binnen Defensie en reeds sinds lange tijd worden uitgedragen. Wel is er kritiek op het gebied van het 24 per dag militair moeten zijn, vooral met betrekking tot het matigen van alcohol. Op dit punt wordt een gedoogbeleid gevoerd: zowel bij manschappen als leidinggevenden heerst de overtuiging dat zolang het werk er geen schade van ondervindt, alcoholgebruik geen probleem is.

Hypothese 2: Gedragscodes beïnvloeden het informele systeem van de organisatie en middels die weg indirect het ethisch bewustzijn en gedrag van militairen.

Hypothese 2 wordt bevestigd. De gedragscode beïnvloedt in ieder geval het ethisch klimaat, zodat personen weten wat er wel en niet mag en zich hiernaar in grote lijnen gedragen. De gedragscode beïnvloedt niet zozeer de groeps cultuur, aangezien er ook groeps culturen bestaan die het effect van de code ondermijnen, maar bepaalt via een onbewust proces wel hoe men tegenover zaken staat (ethisch bewustzijn) en hoe men in zijn werk staat (ethisch gedrag). De gedragscode beïnvloedt dus personen en via die weg ook de basis van de groeps cultuur.

Hypothese 3a: Kennis van en begrip van de gedragscode zijn positief gerelateerd aan de gepercipieerde bruikbaarheid van de gedragscode.

Hypothese 3a wordt verworpen. Meer kennis van de gedragscode leidt er niet toe dat militairen hem meer bruikbaar achten.

Hypothese 3b: Gepercipieerde bruikbaarheid van de code is positief gerelateerd aan ethisch bewustzijn en gedrag.

Hypothese 3b wordt verworpen. Het meer bruikbaar achten van de gedragscode leidt niet tot meer ethisch bewustzijn en gedrag. Het is juist gebleken dat hoewel de militairen de code nauwelijks bruikbaar achten in hun handelen (lage gepercipieerde bruikbaarheid), zij de code onbewust in hun bewustzijn en gedrag hadden verweven (hoge mate van toepassing, i.e. ethisch gedrag). In Wezep omdat de code zo overeen kwam met het eigen referentiekader dat de punten waren geïnternaliseerd en in Oirschot omdat de militairen door vorming binnen Defensie was aangeleerd er altijd naar te handelen.

Hypothese 3c: Militairen die het eens zijn met de punten uit de gedragscode spreiden meer ethisch bewustzijn en gedrag tentoon dan militairen die het niet eens zijn met de punten uit de gedragscode.

Wordt bevestigd. De militairen die het meer eens waren met de code, bleken de code ook meer toe te passen. Hier dient de opmerking geplaatst te worden dat het niet gaat om bewust gebruik van de gedragscode, maar om onbewuste toepassing. Met betrekking tot de inhoud van de gedragscode is nu geconcludeerd dat kennis en gepercipieerde bruikbaarheid van de code niet van invloed zijn op ethisch bewustzijn en gedrag, maar instemming met de inhoud des te meer. Hypothese 3a en 3b worden verworpen en hypothese 3c vormt de leidende hypothese over de inhoud van de gedragscode.

Onderzoeksvraag: Leiden de door Defensie ingezette formele middelen (integriteitsbeleid) tot een vergroting van het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag?

Het integriteitsbeleid dat Defensie voert sorteert weldegelijk effect met betrekking tot de doorwerking van de gedragscode. Dat geldt echter niet voor alle onderdelen van het beleid. Van de meldingsmechanismen wordt geen gebruik gemaakt; deze dragen niet bij aan het effect van de gedragscode. Dit is een aandachtspunt voor de beleidspraktijk: Defensie is er bij gebaat als militairen minder terughoudend zijn met betrekking tot melden, aangezien dan beter ingespeeld kan worden op plekken waar of situaties waarin het mis gaat. De ondersteunende diensten MDD en GV vormen een middel die de schade die onethisch gedrag toe kan brengen aan personen beperkt/vermindert en creëren meer ethisch bewustzijn. Dit heeft echter niets van doen met het effect van de *gedragscode* op ethisch bewustzijn en gedrag. De repressieve formele instrumenten van tuchtrecht en militair strafrecht vormen een middel om gedrag dat strijdig is met de code te kunnen bestraffen, maar worden slechts in het uiterste geval toegepast. Militaire opleiding is het meest van invloed op het effect van de gedragscode. Wat een militair in zijn opleiding leert draagt bij aan zijn ethisch bewustzijn en zal zo ook zijn ethisch gedrag beïnvloeden. Het

verdient daarbij de aanbeveling dat de scholing niet stopt na de militaire basisopleiding, maar voortgezet wordt tijdens het werkzaam zijn als militair. Op basis van deze resultaten kunnen enkele nieuwe hypothesen worden opgesteld:

- *Beroepsopleiding heeft een positieve invloed op het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.*
- *Sanctioneringsmechanismen zijn ondersteunend aan het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.*

Hypothese 4: Groepscultuur beïnvloedt de werking van gedragscodes: militairen conformeren zich aan de groepsnormen en stemmen hun gedrag hier op af, ongeacht of dat gedrag in overeenstemming is met wat de gedragscode voorschrijft.

Hypothese 4a. Een integere groepscultuur versterkt het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.

Hypothese 4b. Een niet-integere groepscultuur doet het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag (grotendeels) teniet.

Hypothese 4a en 4b worden bevestigd, hypothese 4 wordt aangepast. De groepscultuur lijkt in eerste instantie een zeer positieve invloed te hebben op het navolgen van de gedragscode: hoewel er in Wezep sterker sprake is van een groepscultuur –te typeren als hecht, vriendschappelijk, open en integer- en de groepscultuur in Oirschot vooral betrekking heeft op van elkaar op aan kunnen in werkverband, is zijn bij beide kazernes zowel manschappen als leidinggevenden van mening dat onethisch gedrag over het algemeen wordt recht getrokken door de groep. Dat onethische gedrag dat zich voordoet is te wijten aan enkele rotte appels. Men is van mening dat vooral jonge jongens nog erg beïnvloedbaar zijn. Hypothese 4a wordt bevestigd: een integere groepscultuur versterkt het effect van de gedragscode op ethiek. Het bepaalt wat normaal wordt gevonden. Echter, uit de bespreking van de dilemma's is gebleken dat de groepscultuur ook een negatieve invloed kan hebben: hoewel er niet positief wordt geoordeeld over wat er zich voordoet tijdens het feestje is het oordeel ook niet uitgesproken negatief en wanneer het onethische gedrag gezien wordt als niet van ernstige of structurele aard of er vanuit de groep druk wordt uitgeoefend of gevoeld melden achterwege te laten, wordt er niet gemeld. Het in bescherming nemen van vrienden ten einde geen afbreuk te doen aan de groepscohesie en de eigen positie in de groep niet te schaden, weegt zwaarder dan de eigen waarden en normen. Hypothese 4b wordt dientengevolge ook bevestigd: een niet-integere groepscultuur doet het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag grotendeels teniet. Dat uit zich in afstemming van het gedrag op de groep, die in bescherming wordt genomen: er wordt niet ingegrepen en niet gemeld, een gelatenheid waardoor een niet-integere groepscultuur in stand wordt

gehouden. Er zijn geen aanwijzingen dat een groepslid zelf ook het onethische gedrag gaat vertonen. Het is daarmee moeilijk hypothese 4 volledig te bevestigen. Groepsleden lijken zich niet per definitie te conformeren aan de groepsnormen en zelf onethisch gedrag te gaan vertonen. De hypothese behoeft aanpassing:

- Groepscultuur beïnvloedt de werking van gedragscodes: de groepscultuur bepaalt welk gedrag normaal wordt geacht en wordt gedoogd dan wel veroordeeld, en daarmee welk gedrag wordt vertoond, ongeacht of dat gedrag in overeenstemming is met wat de gedragscode voorschrijft.

Deze hypothese wordt bevestigd. Voorts werd geconstateerd dat jonge militairen meer waarde hechten aan het behouden van en conformeren aan de groepscultuur. Dit bleek ook van hen te worden verwacht: zij worden gesocialiseerd door hun nieuwe groepsleden.

Hypothese 5a: De ethische klimaattypen 'regelvolgend' en 'onafhankelijk' klimaat zijn ondersteunend aan het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag..

Deze hypothese wordt bevestigd. Het klimaat wordt voornamelijk getypeerd als regelvolgend, direct gevolgd door onafhankelijk. Deze twee typen zijn het meest ondersteunend aan de gedragscode, omdat bij beide het volgen van de gedragscode centraal staat. Bij het regelvolgende klimaat in directe zin, bij het onafhankelijke klimaat in indirecte zin: men maakt ethische beslissingen op eigen kracht op basis van diepgewortelde overtuiging, maar heeft de punten uit de code zo sterk geïnternaliseerd dat de punten uit de code diepgewortelde overtuigingen zijn geworden. Uiteindelijk komen in deze case de klimaattypen regelvolgend en onafhankelijk op hetzelfde neer, namelijk dat de gedragscode gevolgd moet worden. Dat men zich hier in de praktijk ook naar gedraagt blijkt het geval te zijn: men is zich heel erg bewust van wat de grenzen zijn en weet dat daar niet buiten getreden mag worden. Dat men zich (zoveel mogelijk) naar de gedragscode gedraagt is gemeengoed.

Hypothese 5b. Tussen groepen in organisaties kunnen verschillende ethische klimaattypen gepercipieerd worden, met name op functieniveau: leidinggevenden ervaren dikwijls een ander klimaattype dan ondergeschikten.

Wordt aangepast. Bij beide kazernes wordt exact hetzelfde klimaat onderscheiden, waaruit geconcludeerd kan worden dat er tussen gelijkwaardige groepen geen verschillende klimaattypen worden gepercipieerd. De leidinggevenden neigen echter iets meer naar het onafhankelijk klimaat, terwijl de manschappen bijna unaniem het regelvolgend klimaat percipiëren. Dit zou erop kunnen duiden dat leidinggevenden een aparte groep vormen en een ander klimaat

identificeren dan ondergeschikten. Functieniveau is mogelijk van invloed. Omdat er slechts 5 leidinggevendenden zijn geïnterviewd is op dit vlak meer onderzoek geboden. De volgende hypothese wordt opgesteld:

- *Functieniveau is bepalend voor het gepercipieerde ethische klimaat: leidinggevendenden ervaren een ander klimaatype dan ondergeschikten.*

Hypothese 5c. Het type ethisch klimaat bepaalt wat werknemers als ethisch gedrag zien: in een regelvolgend klimaat stellen werknemers ethisch gedrag gelijk aan het volgen van de gedragscode (en andere interne regels), in een onafhankelijk klimaat aan hun eigen waarden en normen, in een zorgzaam klimaat aan het welzijn van anderen en in een wet en code klimaat aan een extern systeem zoals de wet of de bijbel.

Wordt aangepast. De hypothese in deze vorm is onwaar gebleken: het ethisch klimaat bepaalt niet wat de militairen zelf als ethisch gedrag zien, maar wel hun perceptie van wat in de organisatie als ethisch gedrag beschouwd wordt. Zowel het regelvolgend als het onafhankelijk klimaat heeft tot gevolg dat militairen weten dat de gedragscode de leidraad in ethische beslissingen moet zijn en dat zij zich hiernaar gedragen. Deze bevindingen leiden tot het opstellen van een nieuwe hypothese:

- *Een regelvolgend en een onafhankelijk ethisch klimaat leidt ertoe dat men weet wat in de organisatie als ethisch gedrag beschouwd wordt en gedraagt zich hiernaar.*

Hypothese 6: Ethisch leiderschap versterkt het effect van gedragscodes op ethisch bewustzijn en gedrag.

Hypothese 6a. Een ethisch leider is een moreel persoon die de gedragscode geïnternaliseerd heeft en door zijn kwaliteiten en beslissingen dezelfde moraliteit in anderen naar boven haalt.

Hypothese 6b. Een ethisch leider is een rolmodel: hij/zij geeft het goede voorbeeld door zich te gedragen naar de gedragscode en veroorzaakt zo ethisch bewustzijn en gedrag bij anderen.

Hypothese 6c. Een ethisch leider communiceert de gedragscode luid en duidelijk en veroorzaakt zo ethisch bewustzijn en gedrag bij anderen.

Hypothese 6d. Een ethisch leider beloont gedrag dat overeenkomt met de gedragscode en bestraft gedrag dat inbreuk maakt op de gedragscode, en veroorzaakt zo ethisch bewustzijn en gedrag bij anderen.

Met betrekking tot de hypothesen van ethisch leiderschap wordt de conclusie gekenmerkt door de tweedeling tussen Wezep en Oirschot. In Wezep versterkt het ethisch leiderschap het effect van de gedragscode omdat de leidinggevendenden als morele personen worden gezien, een juiste sfeer creëren en onethisch gedrag bestraffen. Zowel collega's als leidinggevendenden worden daar als voorbeelden gezien. Met betrekking tot Wezep worden hypothese 6a en 6d bevestigd, en in minder sterke mate 6b.

In Oirschot worden de leidinggevendenden niet beschreven in termen van morele personen maar meer in termen van vakkundigheid/duidelijkheid en morele managers. In Oirschot wordt de leidinggevende sterker als voorbeeld gezien en wordt de component straffen –vaak op ludieke wijze– zwaarder uitgedragen dan in Wezep. Blijkbaar is het in Oirschot meer nodig. Dit is dan ook een veel grotere kazerne waar ontzettend veel militairen werkzaam zijn. Ook dat de groeps cultuur er niet zo hecht en sterk is draagt ertoe bij dat er minder sociale controle is en straffen vaker nodig is. Met betrekking tot Oirschot worden hypothese 6b en 6d bevestigd, beide sterker dan in Wezep. Over hypothese 6c kan geen uitspraak worden gedaan: de gedragscode wordt niet uitdrukkelijk gecommuniceerd. Dit onderdeel van ethisch leiderschap (specifiek van de morele manager) ontbreekt. Hiermee worden de mogelijkheden van het moreel managen niet volledig aangewend en wordt een belangrijke invloedsfactor onbenut gelaten. Dit is een aandachtspunt voor de beleidspraktijk en eveneens een theoretische implicatie: meer onderzoek naar de relatie tussen het communiceren van de code en de werking van de code is geboden.

Hypothese 6, ethisch leiderschap versterkt het effect van de gedragscode, wordt bevestigd. Sowieso legt leiderschap bij Defensie wegens de hiërarchische structuur en cultuur van luisteren en gehoorzamen relatief veel gewicht in de schaal. Uit de interviews kwam herhaaldelijk naar voren dat ondergeschikten hebben te doen wat hen door leidinggevendenden wordt opgedragen. Het is afhankelijk van de soort groep (groeps cultuur) welke componenten van *ethisch* leiderschap aanwezig en van invloed zijn. Andersom is de mate en vorm waarin ethisch leiderschap aanwezig is ook van invloed op de groeps cultuur, aangezien de leidinggevendenden de groeps cultuur kneden. De volgende nieuwe hypothesen dienen zich aan:

- *Ethisch leiderschap is van invloed op de groeps cultuur en middels die weg op de werking van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.*
- *De groeps cultuur is van invloed op de mate en vorm waarin ethisch leiderschap aanwezig en van invloed is.*

Bij deze laatste hypothese kunnen de volgende subhypothesen geformuleerd worden:

- *In hechte groeps culturen is de invloed van de leidinggevende als moreel persoon groter dan in minder hechte groeps culturen: als de gedragscode weerspiegelt wordt in de trekken, gedragingen en beslissingen van de morele persoon wordt dat in hechte groeps culturen meer opgemerkt, er meer waarde aan gehecht en er meer voorbeeld aan genomen dan in minder hechte groepen.*
- *In een minder hechte groeps cultuur wordt sanctionering vaker aangewend en draagt het sterker bij aan het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag dan in hechtere groeps culturen.*

- *Het uitdragen van de voorbeeldfunctie door de leidinggevende draagt bij aan een ethische groepscultuur en daarmee aan de werking van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag: gedrag in lijn met de gedragscode wordt overgenomen en geldt als norm in de groep. In minder hechte groepsstructuren speelt de voorbeeldfunctie een grotere rol.*

Hypothese 7: Persoonlijke kenmerken beïnvloeden de werking van gedragscodes: ervaringen en interacties vormen een perceptiekader op basis waarvan de militair beslist en handelt en waarbinnen - al dan niet - betekenis en uiting wordt gegeven aan de gedragscode.

Hypothese 7 wordt in deze hoedanigheid verworpen. Ervaringen en interacties vormen inderdaad een perceptiekader op basis waarvan een militair beslist en handelt, maar de ervaringen die bepalend zijn, zijn de ervaringen opgedaan tijdens werk en uitzending, en de interacties worden ondervangen door groepsstructuur en leiderschap. Uiteindelijk is het dan de vorming bij de krijgsmacht middels beleid, groepsstructuur en leiderschap die het perceptiekader vormen en niet zozeer iemands persoonlijke levensweg, waarden, familie etcetera. Het moreel kompas zoals Denkers dat presenteert komt in deze studie niet naar voren als een belangrijke invloedsfactor, maar hier past de nuancering dat dat wellicht alleen voor Defensie geldt. Aangezien Defensie een relatief gesloten wereld is met een zeer specifieke cultuur en er sterke (ethische) vorming plaatsvindt, ligt het in de lijn der verwachting dat een eigen gevormd moreel kompas hier minder sterk aanwezig kan zijn en van invloed is dan in andere organisaties. Bij Defensie krijgen de werknemers als het ware door vorming een nieuw moreel kompas aangemeten dat specifiek van toepassing is op de wereld van de militair.

Hypothese 9: Ervaring met morele dilemma's, uitgezonden zijn, leeftijd, geslacht, geloof, functie, dienstduur, opleidingsniveau en persoonlijkheid beïnvloeden de werking van gedragscodes; deze kenmerken bepalen welke betekenis en plaats de militair de gedragscode in zijn handelen geeft.

Sommige factoren zijn uiteindelijk niet meegenomen in het onderzoek. Dat geldt voor geslacht (er werd slechts één vrouw geïnterviewd) en geloof. Van andere factoren werd er geen bewijs van invloed geleverd, namelijk functie, opleidingsniveau en persoonlijkheid. Functie en opleidingsniveau staan direct met elkaar in verband. Hogere functies worden vervuld door personen met een hogere opleiding; leidinggevendenden hebben havo- of vwo-onderwijs genoten, manschappen vmbo of mbo. Deze factoren zijn wel invloed op het begrip van de problematiek: de militairen met een hogere functie en opleidingsniveau konden de thematiek beter duiden, begrepen de vragen beter en konden hun antwoorden beter onder woorden brengen. Hoe hoger functie en opleidingsniveau, des te bewuster er met ethiek en de

gedragscode wordt omgegaan. Dit leidt er echter niet toe dat er andere beslissingen worden genomen of meer ethisch gedrag wordt vertoond dan militairen met een lagere functie en opleiding. Het beestje kan alleen beter een naam worden gegeven. Ook persoonlijkheid lijkt niet van invloed, althans niet beduidend. Hier kan echter geen definitieve conclusie over worden getrokken, omdat de karakters van de respondenten niet als zodanig zijn onderzocht. Wel bieden de resultaten aanwijzingen: er worden door de respondenten meerdere voorbeelden aangehaald. Duidelijk naar voren kwam dat men zich voegt naar het militaire ethos. Dat is niet alleen de heersende perceptie, maar wordt ook zelf ervaren. Meerdere manschappen geven aan rustiger te zijn geworden sinds ze in het leger zitten, minder opvliegend, minder dominant en minder opruiend. Natuurlijk speelt persoonlijkheid altijd een rol, getuige ook de opvatting dat het de rotte appels zijn die onethisch gedrag vertonen - personen die altijd al zo waren en altijd zo zullen blijven - maar het aanpassingsvermogen weegt zwaarder. Het aantal dienstjaren, uitgezonden zijn en ervaring met morele dilemma's spelen wel een grote rol. Het gaat hier om ervaring als militair in het algemeen. Men wordt gevormd naarmate men langer in het leger zit. Men weet beter wat van hem of haar verwacht wordt, is al eerder voor lastige dilemma's geplaatst, heeft ervaring met het oplossen ervan en kan beter inschatten welke beslissingen welke effecten sorteren. Langere diensttijd zorgt voor een breder referentiekader en perspectief, en ook meer onafhankelijkheid: men laat zich minder leiden door wat anderen vinden of doen en durft meer op het eigen oordeel af te gaan. Manschappen met weinig ervaring hebben nog geen sterk ontwikkelde moraliteit. Leeftijd is in zoverre van invloed dat het overgrote deel dat net uit de AMO komt en dus beginnend militair is, nog heel jong is (gemiddeld 18 jaar): het aantal dienstjaren weegt zwaarder dan leeftijd an sich. Jonge leeftijd leidt er wel toe dat er meer waarde wordt gehecht aan het oordeel en gedrag van de groep, waarmee jongere militairen vatbaarder zijn voor een onethische groepscultuur. Van hypothese 9 wordt bevestigd dat uitgezonden zijn, diensttijd, leeftijd en ervaring met morele dilemma's invloed uitoefenen en geslacht, geloof, functie, opleidingsniveau en persoonlijkheid niet. Persoonlijkheid wordt een ondergeschikte rol toegeschreven.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk passeren de belangrijkste bevindingen nogmaals de revue en worden deze in een breder perspectief geplaatst. Er wordt een korte schets van het onderzoek gegeven (5.1), een samenvatting van de belangrijkste resultaten gegeven (5.2) en de beperkingen van dit onderzoek komen aan bod (5.3). Vanuit de verkregen inzichten worden er zowel theoretische aanbevelingen voor vervolgonderzoek (5.4) als beleidsaanbevelingen (5.5) gedaan.

5.1 Onderzoeksvraag, doel en opzet

Dit onderzoek had ten doel het effect van de gedragscode op het ethisch bewustzijn en gedrag van militairen te bepalen en meer inzicht te verschaffen in de precieze werking van de gedragscode door de invloedsfactoren te identificeren. De centrale onderzoeksvraag luidde als volgt: *Wat is het gepercipieerde belang van gedragscodes voor het ethisch bewustzijn en gedrag van militairen en welke intermediaire rol spelen andere factoren, zoals integriteitsbeleid, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken, hierbij?* Vanuit de wetenschappelijke literatuur bestonden tegenstrijdige opvattingen over wat de invloed van de gedragscode was en met name welke factoren hier op welke wijze aan bijdragen. Op basis van de bestudeerde wetenschappelijke theorie en empirie werd verondersteld dat gedragscodes daadwerkelijk van invloed zijn, zij het in combinatie met andere factoren, en dat de factoren integriteitsbeleid, groepsdruk en ethisch klimaat (samen cultuur), ethisch leiderschap en persoonlijke kenmerken van invloed waren op dat effect. Een alomvattend model waarin deze factoren allen opgenomen waren is niet eerder gebruikt in onderzoek, wel de invloed van de aparte factoren is eerder onderzocht. Eveneens is er bij de krijgsmacht überhaupt weinig onderzoek gedaan naar invloedsfactoren van ethisch gedrag. Het onderzoek werd uitgevoerd in de vorm van een casestudie bij de Koninklijke Landmacht. Bij de geniepelotons van de Prinses Margriet kazerne te Wezep en de Generaal majoor De Ruyter van Stevenickkazerne te Oirschot werden zowel manschappen (totaal van 9) als leidinggevenden (totaal van 5) geïnterviewd. Tevens werden er verschillende documenten bestudeerd. Er is gebruik gemaakt van leidende hypothesen, zonder te pretenderen dat er algemeen geldende uitspraken gedaan konden worden over het *relatieve* belang van de factoren. De doorwerking van de gedragscode stond centraal.

5.2 Samenvatting belangrijkste bevindingen

Uit de resultaten bleek dat zowel het formele als het informele systeem van belang zijn bij het bewerkstelligen van ethisch gedrag. Deze twee systemen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, wat tot gevolg heeft dat enkel het hebben van een gedragscode niet volstaat, zoals Paine (1994), Falkenberg en Herremans (1995) en Soutar, McNeil en Molster (1994) al beweerden. Aanvullende informele sturing versterkt het effect van de gedragscode. Zoals hierna zal worden beschreven is de gedragscode wel een integraal en onmisbaar deel van het geheel, en is het niet zo dat informele sturing de enige en beste effecten heeft op ethisch bewustzijn en gedrag, zoals Treviño e.a. (1999) stelden.

De gedragscode heeft een positief effect op het ethisch bewustzijn en gedrag van de militairen van de Landmacht. Hoewel zij niet allen even bekend waren met de inhoud van de code, zeggen de code niet bewust te gebruiken in hun dagelijks werk en bij de ethische beslissingen die zij nemen, en de code weinig effect toeschrijven, blijkt de code onbewust een grote rol te spelen. De waarden en normen die de code representeert zijn gemeengoed geworden binnen de omgeving waarin de militairen functioneren. De code zit er als het ware ‘ingebakken’ en vormt de bakermat van het ethisch gedrag binnen Defensie. Meerdere factoren dragen hieraan bij. Wat de inhoud van de code betreft is de bevinding dat kennis noch gepercipieerde bruikbaarheid van de code is gerelateerd aan het effect van de code. Deze hypothesen werden verworpen: hoewel zowel de kennis als de gepercipieerde bruikbaarheid laag was, wordt de code in hoge mate –onbewust- toegepast. Instemming met de code is wel een invloedsfactor. Naarmate een militair het meer eens was met de punten, paste hij/zij de code ook in hogere mate –onbewust- toe. Deze hypothese vormt de leidende hypothese wat de inhoud van de gedragscode betreft.

Van de factor integriteitsbeleid versterken de onderdelen militair strafrecht en tuchtrecht het effect van de gedragscode omdat gedrag dat in strijd is met de code bestraft kan worden en hier ook een preventieve, want afschrikkende, werking vanuit gaat. Van nog grotere invloed lijkt de militaire opleiding die wordt gevolgd, wat een nieuwe bevinding is. De aandacht voor ethiek in de opleiding tot militair (basisopleiding, vervolgcursussen en –opleidingen, bijeenkomsten) vergroot het ethische bewustzijn van militairen en vormt het startpunt van de algehele vorming als militair, waarin wordt aangeleerd welk gedrag niet alleen wenselijk is, maar ook verwacht wordt. Het verdient daarbij de aanbeveling dat scholing met betrekking tot ethiek en de gedragscode niet beperkt blijft tot de militaire basisopleiding, maar voortgezet wordt wanneer iemand zijn functie als militair uitoefent.

De factor cultuur, waarin de gedragscode diep geworteld is, lijkt de grootste invloed te hebben. Het gepercipieerde ethische klimaat is ondersteunend aan de code. Het ethisch klimaat wordt getypeerd als regelvolgend en in mindere mate onafhankelijk, waarbij bij beide, respectievelijk direct en indirect, centraal staat dat de gedragscode gevolgd dient te worden. Waar het bij het regelvolgende klimaat de perceptie is dat de gedragscode de ethische beslisregels bepaalt, is het bij het onafhankelijke klimaat de perceptie dat ethische beslissingen op eigen kracht en op basis van diepgewortelde overtuigingen dienen te worden genomen. De militairen die dit klimaat percipieerden bleken de code echter in zo'n sterke mate te hebben geïnternaliseerd dat de code deel uit was gaan maken van hun diepgewortelde overtuigingen. Wanneer zij handelden vanuit hun eigen overtuiging, handelden zij dientengevolge automatisch naar de gedragscode. De hypothese dat er tussen gelijkwaardige groepen verschillende klimaattypen gepercipieerd worden werd verworpen. Bij beide kazernes werd(en) dezelfde klimaatype(n) onderscheiden. De resultaten leken er wel op te wijzen dat functieniveau mogelijk van invloed is aangezien leidinggevenden meer naar het onafhankelijke klimaat neigden en de manschappen bijna unaniem naar het regelvolgende klimaat. Gezien het kleine aantal leidinggevenden dat ondervraagd is, is hier meer onderzoek naar nodig. De hypothese dat het ethisch klimaat bepaalt wat men als ethisch gedrag ziet behoeft aanpassing. Het ethische klimaat bepaalt niet zozeer wat men zelf als ethisch gedrag beschouwt, maar zorgt ervoor dat men zich heel goed bewust is van wat de *organisatie* als ethisch gedrag beschouwt. Met andere woorden, men *weet* wat als ethisch gedrag beschouwd wordt en het is gemeengoed daar naar te handelen. Dit is een nieuwe bevinding. De groepscultuur speelt een dubbele rol. Groepssocialisatie is alom aanwezig binnen de pelotons. Nieuwkomers worden gevormd door de groep en overtreders terecht gewezen. Het is de perceptie dat onethisch gedrag te wijten is aan enkele rotte appels. Dit behoeft echter nuancering. Uit de voorgelegde dilemma's is namelijk gebleken dat het niet afdoen aan de groepscohesie zwaarder weegt dan het vasthouden aan de gedragscode of eigen morele standaarden. Wanneer groepsleden de gedragscode met voeten treden, wordt er weliswaar binnen de groep actie ondernomen, maar de bereidheid te melden is laag (officieel noch onofficieel). Er heerst een gelatenheid onder de manschappen waardoor een onethische groepscultuur, wanneer deze voorkomt, kan floreren. Zowel de hypothese dat een integere groepscultuur de gedragscode versterkt als dat een niet-integere groepscultuur het effect van de code grotendeels teniet doet, niet zozeer omdat het gedrag wordt overgenomen maar omdat er geen stappen tegen worden ondernomen, lijken te worden bevestigd. De hypothese die hieruit voortvloeit luidt dat groepscultuur bepaalt welk gedrag normaal wordt gevonden en welk

gedrag wordt gedoogd dan wel veroordeeld, en daarmee welk gedrag wordt vertoond, ongeacht of dat gedrag in overeenstemming is met wat de gedragscode voorschrijft.

De hypothese dat ethisch leiderschap het effect van de gedragscode versterkt werd bevestigd. De wijze waarop dat geschiedt leverde nieuwe inzichten op, waarover vervolgonderzoek meer zekerheid kan bieden. Ethisch leiderschap lijkt voornamelijk indirect, via cultuur, een rol te spelen. In de eerste plaats draagt het bestraffen van onethisch gedrag (als morele manager) bij aan het ethisch klimaat: het versterkt dat men weet wat wel en niet mag. Dat wordt nog eens versterkt door de hiërarchische structuur en cultuur van luisteren en gehoorzamen, waarbij manschappen doen wat hen wordt opgedragen. In de tweede plaats is ethisch leiderschap verbonden met groeps cultuur, op twee manieren. Enerzijds bepalen leidinggevendenden deels de groeps cultuur: zij kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het bewerkstelligen van een hechte en integere groeps cultuur en kunnen zo indirect het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag versterken. Anderzijds lijkt er ook sprake van het omgekeerde: de groeps cultuur bepaalt ethisch leiderschap. Uit de interviews komt naar voren dat de mate en vorm waarin ethisch leiderschap van invloed is, afhankelijk is van de heersende groeps cultuur, waarbinnen dan ook de leidinggevende valt. In de hechte groeps cultuur van Wezep bleken de morele persoon (de gedragscode wordt weerspiegelt in de trekken, gedragingen en beslissingen van de leidinggevende) en het aspect bestraffen (gedrag in strijd met de code wordt bestraft) van de morele manager van invloed te zijn. Leidinggevendenden worden hier niet meer dan collega's als rolmodellen gezien. In Oirschot is de groep groter, nieuwer en daarmee minder hecht. Hier bleek ethisch leiderschap in de vorm van de morele manager sterker aanwezig en sterker van invloed: de morele persoon speelde geen rol, maar de voorbeeldfunctie wel en het bestraffen nog meer – en ook veel sterker dan in Wezep. In hechtere groepen lijkt ethisch leiderschap een geringere rol te spelen, omdat de sociale controle al zorgt voor het inperken van ethisch gedrag. De bevindingen lijken erop te duiden dat naarmate de groep hechter is ethisch leiderschap in de vorm van de morele persoon meer van invloed is, en naarmate de groep minder hecht is ethisch leiderschap in de vorm van de morele manager meer van invloed is. Deze veronderstellingen vereisen vervolgonderzoek.

Over het aspect 'communiceren' van de morele manager kan geen uitspraak worden gedaan. Bij beide kazernes wordt de code niet of nauwelijks gecommuniceerd. Hiermee wordt een mogelijk belangrijke invloedsfactor onbenut gelaten. Meer onderzoek naar de invloed van het communiceren van de gedragscode op het effect van de gedragscode is geboden. Voorts komt naar voren dat niet alleen onder manschappen de meldingsbereidheid laag is, maar ook onder leidinggevendenden. De meest

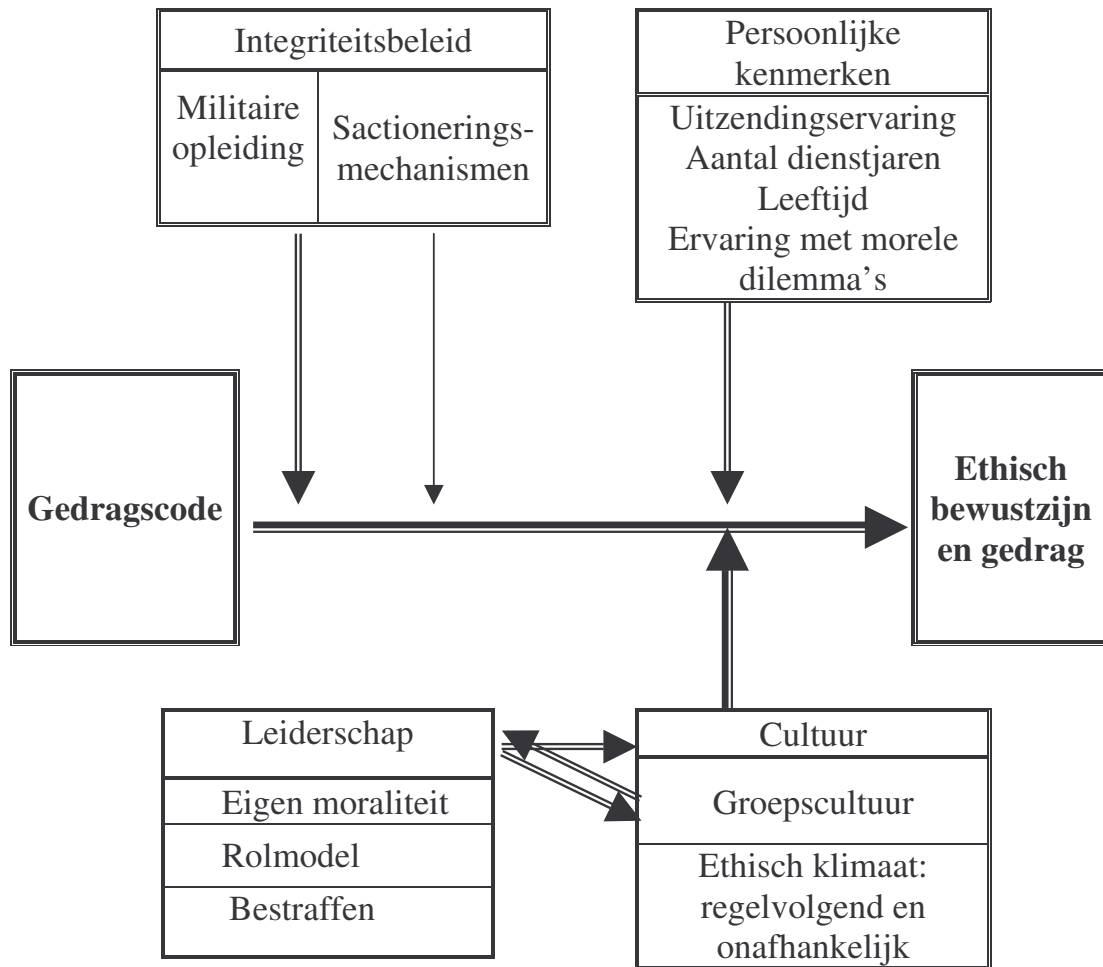
voorkomende bestraffing is de terechtwijzing (Wezep en Oirschot), gevolgd door de ludieke straf (Oirschot). Problemen probeert men intern, persoonlijk en onofficieel op te lossen. Officiële lijnen worden nauwelijks gebruikt, maar dienen wel als afschrikking. Meer onderzoek naar het verhogen van de meldingsbereidheid is geboden, aangezien melden ertoe leidt dat er ten eerste een goed (wellicht beter) beeld ontstaat van het voorkomen van onethisch gedrag en er ten tweede praktisch gezien meer aan kan worden gedaan.

De persoonlijke factor lijkt ondergeschikt te zijn aan de andere factoren. De eigen normen en waarden (die vorm zijn gegeven in het moreel kompas) en persoonlijkheid worden overstemd door wat een persoon bij Defensie leert en krijgt opgelegd. Enkel in het geval van drugs- en alcoholgebruik is er wat variatie. Sommige militairen staan minder kritisch tegenover het gebruik van drugs en het (overmatig) gebruik van alcohol, maar allen zorgen ervoor dat dat niet gebeurt 'in pak' en het werk niet beïnvloedt. De vorming als militair door uitzending, aantal dienstjaren en eerdere ervaring met dilemma's in het werk zijn wel bepalend voor ethisch gedrag en bewustzijn. De opvatting én eigen ervaring is dat een persoon veranderd door het leger. Naarmate een persoon langer in dienst is heeft deze zich de manier van doen en laten, waarin de gedragscode zo sterk verweven is, meer eigen gemaakt. Zo wordt in Wezep de gedragscode meer groepsbreed én individueel gedragen dan in Oirschot, en zitten de manschappen uit Wezep ook langer in dienst dan de manschappen uit Oirschot.

Dat er toch regelmatig sprake is van incidenten die als onethisch bestempeld kunnen worden, is volgens de respondenten vooral te wijten aan individuele personen (die enkelingen die niet veranderd kunnen worden) en aard en omstandigheden van het werk. Niet voor niets vinden de meeste (grove) incidenten plaats op oefening en tijdens uitzending: onorthodoxe situaties waarin een groot beroep wordt gedaan op het snelle handelingsvermogen tezamen met het morele beslissingsvermogen van de militair. Wat uit deze studie naar voren komt is echter dat de groepscultuur dit kan overstemmen. Groepssocialisatie is wijd verbreid aanwezig. In hechtere groepen is meer sociale controle en druk. Wanneer in elke groep ook personen met meer dienstervaring worden geplaatst (wat al zoveel mogelijk wordt gedaan) wordt de integriteit van de groep versterkt en doorgegeven omdat van nieuwelingen aanpassing wordt verlangd. Dit levert de nieuwe hypothese op dat een gevarieerde samenstelling van de groep de integriteit van de groep versterkt omdat ervaren manschappen de nieuwelingen socialiseren. Ook de direct leidinggevenden kunnen sterk bijdragen aan de juiste groepscultuur. In deze grote invloed van de groepscultuur schuilt echter ook een gevaar. Er heerst een schijnbare gelatenheid onder manschappen met betrekking tot melden: er is weinig wil

daadwerkelijk stappen te ondernemen tegen collega's die onethisch gedrag vertonen, tenzij het gekenmerkt wordt door een zeer ernstig en/of structureel karakter. Leidinggevenden ondernemen wel stappen, maar ook zij zijn relatief terughoudend met het inzetten van officiële lijnen.

Nu de algehele conclusie is gepresenteerd en het belang van de verschillende factoren in perspectief is geplaatst, kan een antwoord geformuleerd worden op de centrale vraagstelling van dit onderzoek, die luidde: *Wat is het gepercipieerde belang van gedragscodes voor het ethisch bewustzijn en gedrag van militairen en welke intermediaire rol spelen andere factoren, zoals integriteitsbeleid, cultuur, leiderschap en persoonlijke kenmerken, hierbij?* Het antwoord luidt dat hoewel het gepercipieerde belang van de gedragscode bijna nihil is, bij nadere inspectie blijkt dat de gedragscode wel degelijk van grote invloed is op ethisch bewustzijn en gedrag. Omdat militairen zich de waarden en normen uit de gedragscode eigen hebben gemaakt, gebeurt dit niet bewust, maar wel in hoge mate onbewust. De punten uit de gedragscode zijn ofwel op individueel niveau geïnternaliseerd (Wezep) ofwel onlosmakelijk verweven in het militair zijn waardoor het geheel geïntegreerd is in het gedrag (Oirschot). De belangrijkste invloedsfactoren op dit positieve effect van de gedragscode zoals in deze studie naar voren gekomen zijn de groepscultuur (groepssocialisatie), het (regelvolgende en onafhankelijke) ethische klimaat, het begrenzen van onethisch gedrag middels sanctionering en het stimuleren van groepsgevoel door leidinggevenden, en tot slot de militaire opleiding. Defensie wordt gekenmerkt door een wijze van doen en laten die diep geworteld is in de organisatie en haar (ervaren) leden. Hoewel militairen niet het idee hebben dat de gedragscode effect sorteert, blijkt dat middels de vorming waaraan een militair naarmate hij langer in dienst is automatisch wordt onderworpen, de gedragscode de bakermat van het ethisch gedrag binnen Defensie is. Temeer omdat de punten die erin opgenomen zijn al sinds lange tijd onderdeel uitmaken van het militaire ethos. Die vorming werkt als een stille kracht die op impliciete en onbewuste wijze ethisch gedrag bewerkstelligt. De hechte groepsstructuren en processen van groepssocialisatie vormen de spil. Deze worden vormgegeven door (sanctionering en stimuleren van groepsgevoel door) leidinggevenden en militaire opleiding. Het model dat op basis van deze resultaten opgesteld kan worden ziet er als volgt uit:



FIGUUR 10: *Resultierend model*

5.3 Generalisatie en beperkingen

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Hoewel de 14 interviews een rijke bron van informatie vormden, is het goed mogelijk dat deze een vertekend beeld opleveren van de werkelijkheid. Zo werden de respondenten niet willekeurig gekozen maar toegewezen aan de onderzoeker door de pelotonscommandant van ieder peloton. Wat aantal dienstjaren, leeftijd en uitzendingservaring betreft was de onderzoeksgroep gevarieerd en een doorsnee van de pelotons, maar er kan niet bepaald worden of dat ook goldt voor de houding en het karakter i.e. het moreel gehalte van de personen. Hoewel het aantal respondenten in verhouding tot de grootte van de onderzochte groepen redelijk te noemen is, betrof het in het algemeen bovendien een relatief klein aantal respondenten en enkel van

de Landmacht. Enige terughoudendheid met betrekking tot het generaliseren van de conclusies is daarom geboden.

Bij andere krijgsmachtonderdelen waren wellicht, gezien hun andere werkzaamheden en verantwoordelijkheden, andere resultaten naar boven waren gekomen. Toch moet dit argument niet overschat worden. Zoals uit het onderzoek van de Commissie Staal (2006) blijkt, is de vorm en incidentie van onethisch gedrag bij de Landmacht niet anders dan bij de andere krijgsmachtonderdelen, en ook gelijk aan het onethische gedrag in het Britse en Amerikaanse leger (zie paragraaf 4.1, p.62-63). Ook identificeert de Commissie krijgsmachtbreed dezelfde invloedsfactoren op (on)ethisch gedrag en wordt er gewezen op de algemene cultuur van niet klagen en stoer doen (zie paragraaf 4.1, p.63). Voorts zijn het beleid en de leiderschapsstijl, en zeer waarschijnlijk ook de wijze waarop groepscultuur en klimaat van invloed zijn, krijgsmachtbreed hetzelfde. De resultaten lijken in ieder geval generaliseerbaar naar de andere krijgsmachtonderdelen Luchtmacht, Marine en Marechaussee en naar andere buitenlandse krijgsmachten. Het is aannemelijk dat de resultaten ook naar andere soortgelijke organisaties generaliseerbaar zijn. Organisaties die net als Defensie een hiërarchische structuur hebben, een grote gehoorzaamheid en loyaliteit van de leden kennen en met gevaarlijke inzetsituaties te maken krijgen zijn bijvoorbeeld de politie en de brandweer. Ook op deze organisaties zijn de resultaten wellicht van toepassing. Tenslotte verdient het de aandacht dat de wetenschappelijke implicaties –de nieuw geformuleerde hypothesen - van dit onderzoek wellicht eveneens beperkt zijn, daar de krijgsmacht geen doorsnee afspiegeling is van organisaties in het algemeen. Door het unieke karakter van de krijgsmacht kunnen de conclusies niet zondermeer gegeneraliseerd worden naar het bedrijfsleven, of zelfs maar naar andere overheidsorganisaties. De gehanteerde theorie blijkt hiermee te algemeen van opzet en te veel gericht op organisaties in het algemeen. De doorwerking van de gedragscode zal per type organisatie verschillen. Het in dit hoofdstuk opgestelde model is specifiek van toepassing op de Krijgsmacht en andere frontlinieorganisaties die te maken hebben met gevaarlijke inzetsituaties. Er is meer onderzoek nodig naar de doorwerking van de gedragscode in andere overheidsorganisaties en in het bedrijfsleven. Een laatste beperking van dit onderzoek is dat er geen uitsluitsel kan worden gegeven over het relatieve belang en de precieze samenhang van de verschillende invloedsfactoren, omdat dit kwantitatief onderzoek vereist. Deze beperking is van het begin af aan meegenomen in het uitvoeren van het onderzoek: het doel met betrekking tot de factoren was meer inzicht te bieden in welke factoren van invloed geïdentificeerd konden worden en een eerste aanzet te geven in het bepalen van de wijze waarop zij van invloed waren.

5.4 Theoretische aanbevelingen

Met dit onderzoek zijn de invloedsfactoren op de doorwerking van gedragscodes geïdentificeerd en is een eerste aanzet gegeven tot het bepalen van de precieze invloed ervan. Op basis van dit onderzoek kunnen er verschillende algemene hypothesen geformuleerd met betrekking tot de werking van gedragscodes in frontlinieorganisaties. Meer onderzoek is vereist om deze hypothesen in algemenere zin –buiten en binnen Defensie– verder te bevestigen dan wel, in het geval van nieuwe en aangepaste hypothesen, te toetsen. Dat neemt niet weg dat enkele hypothesen over de gedragscode *gefalsifieerd* konden worden. Deze betroffen de invloed van kennis en gepercipieerde bruikbaarheid van de code en de invloed van functie en opleidingsniveau. Functie lijkt alleen van invloed te zijn op het gepercipieerde ethische klimaat en niet op het effect van de gedragscode (hogere positie leidt niet tot een hogere mate van ethisch bewustzijn en gedrag). Tevens werd gefalsifieerd dat er tussen gelijkwaardige groepen in organisaties verschillende ethische klimaattypen kunnen worden gepercipieerd en dat het ethisch klimaat bepaalt wat werknemers zelf als ethisch gedrag zien. In deze paragraaf worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan door de naar voren gekomen hypothesen overzichtelijk weer te geven en een aanzet te geven voor de onderzoeksopzet.

Hypothese met betrekking tot de inhoud van de gedragscode

I. Werknemers die het eens zijn met de punten uit de gedragscode spreiden meer ethisch bewustzijn en gedrag tentoon dan werknemers die het niet eens zijn met de punten uit de gedragscode.

Hypothesen met betrekking tot de invloed van integriteitsbeleid

II. Interne (beroeps)opleiding heeft een positieve invloed op het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.

III. Sanctioneringsmechanismen zijn ondersteunend aan het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.

Hypothese met betrekking tot de invloed van groepscultuur

IV. Groepscultuur beïnvloedt de werking van gedragscodes: de groepscultuur bepaalt welk gedrag normaal wordt geacht en wordt gedoogd dan wel veroordeeld, en daarmee welk gedrag wordt vertoond, ongeacht of dat gedrag in overeenstemming is met wat de gedragscode voorschrijft.

Hypothesen met betrekking tot de invloed van ethisch klimaat

V. De ethische klimaattypen ‘regelvolgend’ en ‘onafhankelijk’ klimaat zijn

ondersteunend aan het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.

VI. Functieniveau is bepalend voor het gepercipieerde ethische klimaat: leidinggevend ervaren een ander klimaatype dan ondergeschikten.

VII. Het type ethisch klimaat leidt ertoe dat men weet wat in de organisatie als ethisch gedrag beschouwd wordt en gedraagt zich hiernaar.

Hypothesen met betrekking tot de invloed van ethisch leiderschap

VIII. Ethisch leiderschap versterkt middels het bestraffen van onethisch gedrag (als onderdeel van de morele manager) het ethisch klimaat, i.e. de perceptie van hoe er in een organisatie met ethiek dient te worden omgegaan.

IX. Ethisch leiderschap is van invloed op de groeps cultuur en middels die weg op de werking van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag.

X. De groeps cultuur is van invloed op de mate en vorm waarin ethisch leiderschap aanwezig en van invloed is.

Bij deze laatste hypothese kunnen de volgende subhypothesen geformuleerd worden:

X_i. In hechte groeps culturen is de invloed van de leidinggevende als moreel persoon groter dan in minder hechte groeps culturen: als de gedragscode weerspiegelt wordt in de trekken, gedragingen en beslissingen van de morele persoon wordt dat in hechte groeps culturen meer opgemerkt, er meer waarde aan gehecht en er meer voorbeeld aan genomen dan in minder hechte groepen.

X_ii. In een minder hechte groeps cultuur wordt sanctionering vaker aangewend en draagt het sterker bij aan het effect van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag dan in hechtere groeps culturen.

X_iii. Het uitdragen van de voorbeeldfunctie door de leidinggevende draagt bij aan een ethische groeps cultuur en daarmee aan de werking van de gedragscode op ethisch bewustzijn en gedrag: gedrag in lijn met de gedragscode wordt overgenomen en geldt als norm in de groep. In minder hechte groeps culturen speelt de voorbeeldfunctie een grotere rol.

Met het toetsen van deze hypothesen kan meer duidelijkheid worden geschept over de doorwerking van gedragscodes en het relatieve belang van en de wisselwerking tussen de geïdentificeerde invloedsfactoren in andere organisaties dan de Landmacht alleen. Voorts is onderzoek geboden naar de invloed van het communiceren van de gedragscode (als onderdeel van de morele manager van ethisch leiderschap) op de werking van de code, aangezien dat vanuit de literatuur als een belangrijke invloedsfactor wordt aangemerkt, maar er in dit onderzoek geen uitspraak over kan worden gedaan omdat er geen sprake was van communicatie van de code. Tot slot is meer onderzoek naar de meldingsbereidheid en het mogelijke effect van

een hogere meldingsbereidheid gewenst. Om steekhoudende uitspraken te kunnen doen over de doorwerking van de gedragscode in frontlinieorganisaties verdient grootschaliger onderzoek met hetzelfde model de voorkeur. Wat het leger betreft is onderzoek onder meer onderdelen, van zowel de Landmacht als van andere krijgsmachtonderdelen, geboden. Ook het aantal respondenten dient te worden vergroot, zodat de betrouwbaarheid kan worden vergroot. Om uitspraken te kunnen doen over het relatieve belang en de samenhang tussen factoren dient vervolgonderzoek ook kwantitatief van aard te zijn. Het gebruik van enquêtes náást de diepte-interviews zorgt ervoor dat er meer data gegeneraliseerd kan worden en er statistische verbanden kunnen worden gelegd. Dat het onderzoek ook gebruik maakt van kwalitatieve methoden is van belang gezien de complexiteit van het verschijnsel en de gevoelige aard van het onderwerp. In het gebruik van enkel kwantitatieve methoden schuilt het gevaar dat belangrijke informatie over het hoofd wordt gezien of niet wordt achterhaald en dat de vele verschillende, door elkaar heen lopende relaties niet goed geduid kunnen worden. Bovendien versterkt het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden de validiteit van het onderzoek. Tenslotte is er meer algemeen onderzoek geboden naar de doorwerking van gedragscode in andersoortige organisaties, zoals andere overheidsorganisaties en het bedrijfsleven. Hiervoor dient het in dit hoofdstuk opgestelde model niet alleen als leidraad gebruikt te worden, maar eveneens het conceptuele model uit hoofdstuk 2.

5.5 Beleidsaanbevelingen

Uit dit onderzoek komen de verschillende aanbevelingen voor de beleidspraktijk naar voren. Ten eerste is het gebleken dat het melden van onethisch gedrag achter blijft. De meldingsbereidheid is laag en officiële lijnen worden nauwelijks ingezet. Dit laatste is niet per se negatief, mits het gaat om kleinere incidenten. Deze incidenten kunnen goed intern, met behulp van door leidinggevenden opgelegde straffen, worden opgelost. Het is niet duidelijk of dat ook het geval is. Dit is een aandachtspunt voor Defensie. De lage meldingsbereidheid is wel verontrustend, daar dit zowel de officiële als de onofficiële melding betreft. Het is verontrustend dat manschappen zo terughoudend zijn in het aangeven van collega's en dat dat zelfs intern, dus bij de (direct) leidinggevenden, niet wordt gedaan. Juist vanuit de laagste hiërarchische laag is het van belang dat er stappen worden ondernomen tegen onethisch gedrag en er wordt gewerkt aan het behouden dan wel bewerkstelligen van integriteit, aangezien leidinggevenden niet alles kunnen zien. Het verdient de aanbeveling dat Defensie meer investeert in de meldingsbereidheid van haar manschappen.

Ten tweede is er geconcludeerd dat er door leidinggevenden geen aandacht wordt besteed aan het communiceren van ethiek en de gedragscode. Hiermee worden de mogelijkheden van het moreel managen niet volledig aangewend en wordt een belangrijke invloedsfactor onbenut gelaten. Leidinggevenden dienen meer te investeren in het communiceren van ethiek en de gedragscode en Defensie dient leidinggevenden daarin te stimuleren.

Een laatste aanbeveling betreft de groepssamenstelling. Dit onderzoek wijst erop dat een evenwichtige samenstelling van groepen, waarbij minimaal één ervaren persoon deel uit dient te maken van de groep, de integriteit van de groep versterkt. Tenslotte verdient het de voorkeur personen niet te vaak over te plaatsen en groepen zo veel mogelijk in dezelfde samenstelling te laten opereren, aangezien dat ten goede komt van de hechtheid van de groep en dat gunstig is voor de processen van groepssocialisatie, waarbij collega's ethisch gedrag overdragen op elkaar en onethisch gedrag niet getolereerd wordt.

Literatuur

Agarwal, J. en D.C. Malloy (1999) 'Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: an empirical study.' in: *Journal of Business Ethics*, vol. 20, nr. 1, p. 1-14.

Asch, S.E. (1952) *Social Psychology*. Englewoods Cliffs, New York: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bijlsma-Frankema, K. en E. Drooglever Fortuijn (1997) 'De kwalitatieve datamatrix als analyse-instrument.' *Tijdschrift voor de sociale wetenschappen*. New York: Free Press.

Boogaard, R. van den (2006) 'Cultuur van niet zeuren en stoer doen', *NRC Handelsblad*, 30 september, p.2.

Brown, M.E. en L.K. Treviño (2006) 'Ethical leadership: a review and future directions', in: *The Leadership Quarterly*, vol. 17, p.595-616.

Buchanan, D. en A. Huczynski (2004) *Organizational behaviour: an introductory text*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Cassell, C., P. Johnson en K. Smith (1997) 'Opening the black box: corporate codes of ethics in their organizational context', in: *Journal of Business Ethics*, nr. 16, p. 1077-1093.

Chijs, I. van der (2006) 'Bemanning Tjerk Hiddes ontkent wangedrag', *Elsevier*, 29 maart, URL: <http://www.elsevier.nl/nieuws/nederland/artikel/asp/artnr/92738/index.html>

Cleek, M.A. en S.L. Leonard (1998) 'Can corporate codes of ethics influence behavior?', in: *Journal of Business Ethics*, vol. 17, p. 619-630.

Commissie Staal (2006) *Ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht. Rapportage over onderzoek naar de vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*. B. Staal, H.C.J.L. Borghouts en J. Meyer (red) URL: http://www.integriteitoverheid.nl/contents/library/42/rapportongewenstgedragbinnendekrijgsmacht_tcm15-67260.pdf

Cooper, T.L. (2006) *The responsible administrator. An approach to ethics for the administrative role*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cullen, J.B., B. Victor en J.W. Bronson (1993) 'The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity.' in: *Psychological Reports*, vol. 73, p.667-674.

De Telegraaf (2006) 'Defensie belooft koers te verleggen', 30 september, p.3.

Denkers, F. (2000) *Frans Denkers' Moreel Kompas van de Politie*. P. Van Beers (Ed.) Den Haag: Politia Nova.

Falkenberg, L. en I. Herremans (1995) 'Ethical behaviours in organizations: directed by the formal or informal systems?', in: *Journal of Business Ethics*, nr. 14, p. 133-143.

Ford, R., B. Gray en R. Landrum (1982) 'Do organizational codes of conduct really affect employees' behavior?', in: *Management Review*, p. 53-54.

Ford, R.C. en W.D. Richardson (1994) 'Ethical decision making: a review of the empirical literature.' in: *Journal of Business Ethics*, vol. 13, nr. 3, p. 205-221.

Gerrits, R. (2006) "'Als je mishandelt, zit je sowieso fout'; Volkenrecht deskundigen eensgezind in hun afkeuring van de omgang met Iraakse verdachten', *De Volkskrant*, 18 november, p.2.

Hegarty, W.H. en H.P. Simms Jr. (1979) 'Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: a laboratory experiment.' in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, p. 331-338.

Het Parool (2006) 'Vaak seksuele intimidatie in krijgsmacht', 29 september, p.1.

Hopwood, A. (1974) *Accounting and Human Behaviour*. London: Prentice-Hall.

Heuvel, J.H.J. van den en L.W.J.C. Huberts (2003) *Integriteitsbeleid van gemeenten*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.

- Huberts, L.W.J.C. (2005) *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past...* Amsterdam: Vrije Universiteit, Faculteit der Sociale Wetenschappen.
- Izraeli, D. (1988) 'Ethical beliefs and behavior among managers: a cross-cultural perspective.' in: *Journal of Business Ethics*, vol. 7, p. 263-271.
- Jones, T.M. (1991) 'Ethical decision making by individuals in organisations: an issue-contingent model.' in: *Academy of Management Review*, vol. 16, nr. 2, p. 366-395.
- Kaptein, M. (1998) *Ethics management: auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Kaptein, M. (2001) 'De integriteitbarometer voor organisaties.', in: *Bedrijfskunde*, vol. 73, nr. 3, p. 12-18.
- Kohlberg, L. en D. Candee (1987) 'Moral judgment and moral action', in: *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 52, nr. 3, p.554-565.
- Korver, R. (2006) 'Schaamte na wangedrag mariniers in Noorwegen', *De Telegraaf*, 5 oktober, p.3.
- Lasthuizen, K., L.W.J.C. Huberts en M. Kaptein (2003) *Politiële integriteit. Integriteitsopvattingen bij de Nederlandse politie onderzocht*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Marlet, G. (2006) 'Prestige vakbond en defensietop op het spel; ongewenst gedrag krijgsmacht analyse', *Trouw*, 29 september, p.6-7.
- Martin, K.D. en J.B. Cullen (2006) 'Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta-analytic review.' in: *Journal of Business Ethics*, vol. 69, p. 175-194.
- Miles, M.B. en A. Huberman (1984) 'Rethinking the quest for school improvement: some findings for the DESSI study.' in: *Teachers College Record*, vol. 86, nr. 1, p. 34-55.
- Milgram, S. (1974) *Obedience to authority: an experimental view*. New York: Harper-Collins.
- Müller, Jaus (2006a) 'Als je 's ochtends maar weer nuchter bent', *NRC Handelsblad*, 7 oktober, p.3.

Müller, Jaus (2006b) 'Na jungletocht wil marinier kunnen zuipen', *NRC Handelsblad*, 27 november, p.3.

Paanakker, H.L. (2007) *Kan integriteit gemanaged worden? Over de effecten van gedragscodes op houding en gedrag bij de Koninklijke Landmacht*. Paper in het kader van het vak Ethiek van Besturen, Februari 2007, Amsterdam: Vrije Universiteit.

Paine, L.S. (1994) 'Managing for organizational integrity' in: *Harvard Business Review*, March-April, p.106-117.

Posner, B. en W. Schmidt (1982) 'What kind of people enter the public and private sectors? An update comparison of perceptions, stereotypen, and values.' in: *Human Resource Management*, vol. 21, p. 35-42.

Posner, B. en W. Schmidt (1984) 'Values and the American manager: an update.' in: *California Management Review*, vol. 26, nr. 3, p. 202-216.

Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Soutar, G., M.M. McNeil en C. Molster (1994) 'The impact of the work environment on ethical decision making: some australian evidence', in: *Journal of Business Ethics*, nr. 13, p. 327-339.

Somers, M.J. (2001) 'Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values', in: *Journal of Business Ethics*, nr. 30, p. 185-195.

Stead, W.E., D.L. Worrell en J.G. Stead (1990) 'An integrative model for understanding and managing ethical behaviour in business organizations.' in: *Journal of Business Ethics*, vol. 9, p.233-242.

Swanborn , P.G. (1996) *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom.

Treviño, L.K., G.R. Weaver, D.G. Gibson en B.L. Toffler (1999) 'Managing ethics and legal complicity. What works and what hurts.' *Management Review*, vol. 41, nr. 2, p. 131-151.

Treviño, L.K., L.P. Hartman en M. Brown (2000) 'Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership', in: *California Management Review*, vol. 41, nr. 2, p.131-151.

Van Maanen, J., J.M. Dabbs jr., R.R. Faulkner (1982) *Varieties of qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.

Van der Wal, Z., L.W.J.C. Huberts, J.H.J. van den Heuvel en E.W. Kolthoff (2006). 'Central Values of Government and Business: differences, similarities, and conflicts.' in: *Public Administration Quarterly*, vol. 30, nr. 3, p. 314-364.

VanSandt, C.V., J.M. Shepard en S.M. Zappe (2006) 'An examination of the relationship between ethical work climate and moral awareness.' in: *Journal of Business Ethics*, vol. 68, p. 409-432.

Velde, Fleuriëtte van de (2006) 'Onderzoek naar seksuele intimidatie Defensie', *Elsevier*, 21 maart, URL: <http://www.elsevier.nl/nieuws/politiek/artikel/asp/artnr/91537/index.html>.

Verweij, D., K. Hofhuis en J. Soeters (2007) 'Moral judgement within the armed forces', in: *Journal of Military Ethics*, vol. 7, p.19-40.

Victor, B. en J.B. Cullen (1988) 'The organizational bases of ethical work climates.' in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, nr. 1, p. 101-125.

Wimbush, J.C. en J.M. Shepard (1994) 'Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior en supervisory influence.', in: *Journal of Business Ethics*, vol. 13, p/ 637-647.

Wotruba, T.R., L.B. Chonko en T.W. Loe (2001) 'The impact of ethics code familiarity on manager behaviour', in: *Journal of Business Ethics*, vol. 33, nr. 1, p. 59-69.

Yin, R.K. (1990) *Case study research. Design and methods*. California: Sage Publications.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst interviews manschappen

Bijlage 2: Vragenlijst interviews leidinggevenden

Bijlage 3: Het Gérard dilemma en het feestje dilemma

Bijlage 4: Huidige gedragscode Defensie

Bijlage 5: Oude gedragscode van de Koninklijke Landmacht

Bijlage 1

Vragenlijst interviews militaire manschappen

Zelf voorstellen, doel onderzoek aangeven, privacy benadrukken, opzet interview uitleggen, toestemming vragen om gesprek op te nemen met taperecorder.

Algemene vragen

Geslacht: M / V

1.

Wat is je naam?	

2.

Wat is je leeftijd?	

3.

Wat is je functie? Heb je eerder andere functies binnen Defensie vervuld? Wat is je middelbare opleiding?	

4.

Hoe lang zit je al in het leger? Waarom ben je in dienst gegaan?	

5.

Ben je al eens uitgezonden? Zo ja, waarheen en voor welke periode?	

Korte uitleg wat wordt verstaan onder ethische dilemma's (situatie waarin verschillende waarden en belangen tegenover elkaar staan en waarin besloten moet worden wat –het meest- goed of juist is).

Ethische dilemma's

6.

Wat versta je onder ethisch / onethisch gedrag?	
	<ul style="list-style-type: none"> - eerlijkheid - onkreukbaarheid - aan de regels houden

7.

Is het je altijd duidelijk wat je in een situatie moet doen? Twijfel je wel eens? Zo ja, wat voor situaties zijn dat dan?	
	<ul style="list-style-type: none"> - onbekende situaties - technische zaken - missie/oefening

8.

Waar laat je je door leiden als je te maken hebt met een ethisch dilemma? Op basis waarvan maak je beslissingen?	
	<ul style="list-style-type: none"> - Regels/instructies - Gedrag/advies collega's - Wat gangbaar is in de organisatie - Gedrag/advies leidinggevende - Wat voor gevoel juist is

Voorleggen casus 1: Gérard dilemma

9.

Wat is hier het ethische dilemma? Wat zijn de betrokkenen? Welke belangen spelen er?	

10.

Ben je het eens met de beslissing van Gérard? Waarom wel/niet?	
	<p>Wel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - volgens regels rapporteren - zouden anderen goedkeuren / ook doen - bestraft worden - moet mensen respecteren <p>Niet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kameraden niet verraden - enkel eigenbelang

11.

Zou je hetzelfde gedaan hebben? Zijn er alternatieven? Wat weegt hier voor jou het zwaarst?	
	<ul style="list-style-type: none"> - regels (code?) - collega's steunen - gedrag/advies leidinggevende - eigen moreel inzicht

Bespreken belang en invloed afzonderlijke factoren.

Effect gedragscodes

12.

Ken je de inhoud van gedragscode(s) van Defensie? Waar gaat het volgens jou voornamelijk over?	
	<ul style="list-style-type: none"> - zeer goed/goed - redelijk/matig -slecht/zeer slecht

13.

Ben je het eens met de punten uit de code? Waarom wel/niet?	
	<ul style="list-style-type: none"> - belangrijke basis - te ver doorgedreven - te vaag

14.

Welke plaats neemt de gedragscode in in je dagelijks werk? En welke plaats in de manier waarop je in je werk staat, tegen dingen aankijkt?	
	<ul style="list-style-type: none"> - concrete rode draad g/b - leidend principe, in achterhoofd g/b - geen g/b

Goed doorvragen welke invloed.

15.

Denk je dat de code effect sorteert i.e. leidt tot meer ethisch bewustzijn en gedrag? (helpt het jou, helpt het anderen) Zo ja, op welke wijze?	
	- bewustzijn en gedrag - alleen bewustzijn - alleen gedrag - geen van beide

16.

Denk je dat de nieuwe gedragscode een omslag (andere instelling/manier van werken) teweeg heeft gebracht?	
	- bewustzijn en gedrag - alleen bewustzijn - alleen gedrag - geen van beide

Overig beleid/structuur

17.

Ben je bekend met het overige integriteitbeleid van defensie?	

18.

Draagt dit beleid duidelijk bij aan ethisch bewustzijn en gedrag?	
	- melden - ondersteuning mmd/ aalmoezenier

Groepscultuur

19.

Met hoeveel collega's werk je intensief samen? Kun je een indicatie geven van de hechtheid van de groep?	
	- solidariteit - vriendschap - professioneel

20.

Bespreek je persoonlijke dingen met hen? Is daar behoefte aan?	
	- ja - alleen met close vrienden - nee

21.

Bespreek je het met hen als je met een ethisch dilemma zit?	
	<ul style="list-style-type: none">- altijd wel met iemand- alleen bij ernstige- los het zelf op- ga naar leidinggevende

22.

Volg je hun adviezen op? Geef je zelf wel eens adviezen?	
	<ul style="list-style-type: none">- conformering- overeenkomst met eigen inzicht- overeenkomst met regels

Ingaan op reputatie van machocultuur. Mee eens?

23.

Als je collega over de schreef gaat, meldt je dit in alle gevallen bij de leidinggevende? Wanneer wel / niet en waarom?	
	<ul style="list-style-type: none">- ja- na bespreking met persoon zelf- na bespreking met buitenstaander- nooit

24.

Ben je jezelf in de groep? Kun je vasthouden aan eigen standpunten?	
	<ul style="list-style-type: none">- totaal- grotendeels- niet echt- niet

25.

Worden de punten uit de gedragscode door de groep onderschreven? Leeft het in de groep?	
	<ul style="list-style-type: none">- ja- tot op zekere hoogte- nee- niet mee bezig

Ethisch klimaat

26.

Kun je aangeven hoe je denkt dat Defensie tegen integriteit aankijkt? Hoe dien je met ethische dilemma's om te gaan?	
	<ul style="list-style-type: none">- gedragscode- wet, instructieregels- zorg dragen voor anderen/elkaar- eigen moraliteit- reputatie defensie

27.

Stimuleert deze insteek ethisch bewustzijn en gedrag? Zou een andere insteek wellicht beter werken? Welke?	
	<ul style="list-style-type: none">- gedragscode- wet, instructieregels- zorg dragen voor anderen/elkaar- reputatie defensie

Leiderschap

28.

Hoe is de relatie tussen jou en de direct leidinggevende(n)? Is er sprake van veel communicatie?	
	<ul style="list-style-type: none">- professioneel- vriendschappelijk- hiërarchisch

29.

Welke kwaliteiten vind je belangrijk in een leidinggevende?	
	<ul style="list-style-type: none">- eerlijkheid- geloofwaardigheid- professionaliteit- openheid- striktheid- rechtvaardigheid- vertrouwen

30.

Vind je het moeilijk met ethische dilemma's naar de leidinggevende te stappen?	
	<ul style="list-style-type: none">- vertrouwensband- hiërarchie

31.

Welke rol speelt de leidinggevende volgens jou in het bevorderen van ethisch gedrag?	
	<ul style="list-style-type: none">- goede voorbeeld- openheid- communiceren ethiek- straffen en belonen

32.

Ziet de leidinggevende strikt toe op ethisch gedrag / naleven gedragscode en in hoeverre voorkomt dat onethisch gedrag?	
	- algeheel bepalend - voor uitwassen - ziet toch niet alles

33.

Geeft je leidinggevende het goede voorbeeld? Haalt hij/zij de gedragscode duidelijk en/of regelmatig aan?	

Persoonlijke kenmerken

34.

Hoe sterk hecht jij aan je eigen waarden en normen als je een beslissing maakt in geval van een ethisch dilemma?	
	- weegt het zwaarst - belang defensie / missie gaat voor - belang collega's gaat voor - luisteren naar leidinggevende

35.

Zie je jezelf als een moreel persoon? Waar komt dat vandaan?	
	- ervaringen in werk * vorming door gebeurtenissen *vorming door collega's / leidinggevende - pers. levenservaringen - leeftijd - persoonlijkheid - opleiding

Voorleggen casus 2: uit de hand gelopen feestje

36.

Wat is hier het ethisch dilemma, betrokkenen, belangen? Voor welke vraagstukken wordt je gesteld?	
	- gezellig meedoen - werk gaat voor - opkomen voor collega - tegen de regels

37.

Wat doe je? Wat weegt hier het zwaarst in de beslissing die je maakt?	
	- regels (code?) - groepsdruk - wat gangbaar is - gedrag/advies leidinggevende - eigen moraliteit

Afsluiting

38.

Heb je zelf nog vragen? Waren de vragen helder?	

Hartelijk danken voor medewerking.

Bijlage 2

Vragenlijst interviews militaire leidinggevenden

Zelf voorstellen, doel onderzoek aangeven, privacy benadrukken, opzet interview uitleggen, toestemming vragen om gesprek op te nemen met taperecorder.

Algemene vragen

Geslacht: M / V

1.

Wat is uw naam?	

2.

Wat is uw leeftijd?	

3.

Wat is uw functie? Heeft u eerder andere functies binnen Defensie vervuld? Wat is uw middelbare opleiding?	

4.

Hoe lang zit u al in het leger? Waarom bent u in dienst gegaan?	

5.

Bent u al eens uitgezonden? Zo ja, hoe vaak en voor welke periode?	

Korte uitleg wat wordt verstaan onder ethische dilemma's (situatie waarin verschillende waarden en belangen tegenover elkaar staan en waarin besloten moet worden wat –het meest- goed of juist is)

Ethische dilemma's

6.

Wat verstaat u onder ethisch / onethisch gedrag?	
	<ul style="list-style-type: none"> - eerlijkheid - onkreukbaarheid - aan de regels houden

7.

Is het u in alle gevallen duidelijk wat u moet doen? Twijfelt u wel eens? Zo ja, in wat voor situaties is dat dan?	
	<ul style="list-style-type: none"> - seksualiteit - pesten - geweld(smisbruik) - drank / drugs - anderen niet verlinken

8.

Waar laat u zich door leiden als u te maken heeft met een ethisch dilemma? Op basis waarvan maakt u beslissingen?	
	<ul style="list-style-type: none"> - Regels/instructies - Gedrag/advies collega's - Wat gangbaar is in de organisatie - Gedrag/advies leidinggevende - Wat voor gevoel juist is

9.

Waar laten de manschappen zich naar uw idee (het meest) door leiden?	
	<ul style="list-style-type: none"> - Regels/instructies - Gedrag/advies collega's - Wat gangbaar is in de organisatie - Gedrag/advies leidinggevende - Wat voor gevoel juist is

Voorleggen casus 1: Gérard dilemma

10.

Wat is hier het ethische dilemma? Wat zijn de betrokkenen? Welke belangen spelen er?	

11.

Bent u het eens met de beslissing van Gérard? Waarom wel/niet?	
	Wel: - volgens regels rapporteren - zouden anderen goedkeuren / ook doen - bestraft worden - moet mensen respecteren Niet: - kameraden niet verraden - enkel eigenbelang

12.

Zou u hetzelfde gedaan hebben? Zijn er alternatieven? Wat weegt hier voor u het zwaarst?	
	- regels (code?) - collega's steunen - gedrag/advies leidinggevende - eigen moreel inzicht

Bespreken belang en invloed afzonderlijke factoren

Effect gedragscodes

13.

Kent u de inhoud van gedragscode(s) van Defensie? Waar gaat het volgens u voornamelijk over?	
	- zeer goed/goed - redelijk/matig -slecht/zeer slecht

14.

Bent u het eens met de punten uit de code? Waarom wel/niet?	
	- belangrijke basis - te ver doorgedreven - te vaag

15.

Welke plaats neemt de gedragscode in in uw dagelijks werk? En welke plaats in de manier waarop u in uw werk staat, tegen dingen aankijkt?	
	- concrete rode draad g/b - leidend principe, in achterhoofd g/b - geen g/b

Goed doorvragen welke invloed.

16.

Denkt u dat de code effect sorteert i.e. leidt tot meer ethisch bewustzijn en gedrag? (helpt het u, helpt het anderen) Zo ja, op welke wijze?	
	- bewustzijn en gedrag - alleen bewustzijn - alleen gedrag - geen van beide

17.

Denk je dat de nieuwe gedragscode een omslag (andere instelling/manier van werken) teweeg heeft gebracht?	
	- bewustzijn en gedrag - alleen bewustzijn - alleen gedrag - geen van beide

Overig beleid/structuur

18.

Bent u bekend met het overige integriteitbeleid van defensie?	

19.

Draagt dit beleid duidelijk bij aan ethisch bewustzijn en gedrag?	
	- melden - ondersteuning mmd/ aalmoezenier

Groepscultuur

20.

Aan hoeveel manschappen geeft u leiding? Is er sprake van een hechte groepscultuur? Hoe zou u die cultuur omschrijven?	
	- solidariteit - vriendschap - professioneel

21.

Is er sprake van groepsdruk en –conforming, in positieve dan wel negatieve zin?	
	- houden elkaar op rechte pad - trekken elkaar mee in ongewenst gedrag - ieder voor zich

In geval van meerdere groepen: verschil in (ethisch gehalte) groepen?

Ethisch klimaat

22.

Kunt u aangeven hoe u denkt dat Defensie tegen integriteit aankijkt? Hoe dient binnen Defensie met ethische dilemma's om gegaan te worden?	
	- gedragscode - wet, instructieregels - zorg dragen voor anderen/elkaar - eigen moraliteit - reputatie defensie

23.

Stimuleert deze insteek ethisch bewustzijn en gedrag? Zou een andere insteek wellicht beter werken? Welke?	
	- gedragscode - wet, instructieregels - zorg dragen voor anderen/elkaar - eigen moraliteit - reputatie defensie

Leiderschap

24.

Over welke kwaliteiten hoort een leidinggevende binnen Defensie volgens u te beschikken?	
	- eerlijkheid - rechtvaardigheid - striktheid - openheid - geloofwaardigheid - professionaliteit - vertrouwen

25.

Hoe denkt u ethisch gedrag in uw eenheid te bevorderen?	
	- goede voorbeeld - belonen en bestraffen - ethiek uitdragen

26.

Besteedt u duidelijk en expliciet aandacht aan de gedragscode?	
	-ja -als situatie zich voordoet -niet mijn taak

27.

Bestraft u gedrag dat in strijd is met de gedragscode / beloont u gedrag dat in overeenstemming is met de gedragscode? Zo ja, op welke wijze?	
	- terecht wijzen - schorsen/vrijheden inperken - complimenten

28.

Heeft de leidinggevende in uw ogen een voorbeeldfunctie? Zo ja, welk beeld zou u zelf willen uitdragen en hoe geeft u daar invulling aan?	
	- moreel persoon - communiceren ethiek - morele gedragingen

Persoonlijke kenmerken

29.

In welke mate, afgezet tegen beleid, cultuur en leiderschap, bent u van mening dat persoonlijke kenmerken als levenservaring, werkervaring en karakter ethisch bewustzijn en gedrag beïnvloeden?	
	- leidend principe - ondergeschikt aan cultuur

30.

Wordt er per persoon verschillend betekenis en uiting gegeven aan de gedragscode, of wordt dat overstemd door (overig) beleid en cultuur?	
	- altijd factor - overstemt door beleid - overstemt door cultuur - zijn ze niet zo mee bezig

31.

Verandert een persoon door/binnen Defensie? Waar komt dat door?	

Afsluiting

32.

Heeft u zelf nog vragen? Waren de vragen duidelijk?	

Hartelijk danken voor medewerking.

Bijlage 3

Het Gérard dilemma

Gérard is een Franse luitenant die een videoband vindt. Op de videoband staan zijn vrienden van de militaire academie tijdens een missie in het buitenland. Op een gegeven moment is er te zien dat ze schieten in de richting van de voeten van onschuldige burgers. Gérard twijfelt over wat hij moet doen. Hij besluit de band over te leveren aan de Franse militaire politie.

Het feestje dilemma

Karel zit bij de luchtmacht en verblijft door de week op de kazerne. Op een doordeweekse dag is zijn beste vriend Gillian jarig. Gillian houdt een feestje om het te vieren. De luitenant weet ervan en heeft toestemming gegeven, zolang het een bescheiden feestje blijft: de volgende ochtend moet iedereen immers weer aan het werk. Het feestje loopt echter uit de hand. Er is flink wat alcohol gedronken en één van de jongens had wat XTC meegenomen, waarvan hij iedereen probeert te overtuigen ook wat te nemen. Onder invloed van een en ander raken twee jongens slaags. Het pispaaftje van de groep, dat eigenlijk altijd voor de grap een beetje in de zeik wordt genomen, krijgt een klap. Hij loopt een flink blauw oog en een bloedneus op en verschijnt de volgende morgen niet op het veld.

Bijlage 4

De huidige (nieuwe) gedragscode van Defensie

Gedragscode Defensie

Defensie staat voor vrede en veiligheid, in eigen land en daarbuiten. Wij leveren een bijdrage aan stabiliteit en vrijheid in de wereld en dienen daarmee de samenleving. Defensie is snel en flexibel inzetbaar en kan overal ter wereld optreden, ook onder de zwaarste omstandigheden. In nauwe samenwerking met anderen en gesterkt door een rotsvast vertrouwen in elkaar. Defensie wil een betrouwbare werkgever zijn. Defensiepersoneel is goed opgeleid en getraind, uitgerust met modern materieel. De militair kan indien nodig verantwoord omgaan met geweld. In het uiterste geval met gevaar voor eigen leven. Dat is Defensie.

Deze kernboodschap is voor het personeel vertaald in een defensiebrede gedragscode die uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid en staat voor professioneel gedrag, fatsoenlijke omgangsvormen en goede samenwerking. De code is een onderlinge afspraak en is gebaseerd op vijf pijlers:

1. Ik maak deel uit van een professionele organisatie.

Ik houd mijn kennis en vaardigheden, zowel vakinhoudelijk als sociaal, op het vereiste peil. Daardoor kan ik, ook onder moeilijke omstandigheden, mijn taken goed uitvoeren.

Toelichting: Wij vinden het normaal dat we in ons dagelijks werk voldoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen. Wij willen dat ook. Wij zijn immers volwassen en professioneel met ons werk bezig. Onze verantwoordelijkheden gaan verder dan onze directe taken. Defensie schept de randvoorwaarden voor een professionele, veilige en plezierige werk- en leefomgeving. Maar we zijn zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van onze kennis, vaardigheden en fysieke conditie. We houden rekening met de mensen om ons heen en zijn steeds bereid rekenschap te geven over gemaakte keuzes. We nemen de regels in acht zonder ons erachter te verschuilen.

2. Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak.

Ik werk samen met collega's en ben mede verantwoordelijk voor hen en het team. Ik spreek anderen aan op hun gedrag en accepteer dat anderen mij op mijn gedrag aanspreken.

Toelichting: Wij maken deel uit van een team met één taak of doelstelling, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dat betekent dat we geregeld onze eigen belangen ondergeschikt maken aan de belangen van het team. Binnen het team hebben we allemaal een eigen taak. Toch zijn we niet alleen verantwoordelijk voor ons eigen gedrag, we dragen medeverantwoordelijkheid voor wat de anderen in ons team doen. Het beste resultaat behalen we alleen als we elkaar scherp houden en als we elkaar durven coachen en durven aanspreken op de kwaliteit van het werk en op ons gedrag. Leidinggevenden in onze organisatie hebben een bijzondere verantwoordelijkheid. Zij geven te allen tijde het goede voorbeeld. Zij durven de leiding ook daadwerkelijk te nemen. Tegelijkertijd geven zij teamleden ruimte voor inbreng.

3. Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid.

Ik schaad de belangen van Defensie niet en geef in houding, voorkomen en gedrag het goede voorbeeld. Ik ga verantwoord om met defensiemiddelen en gebruik deze zorgvuldig en rechtmatig.

Toelichting: Wij staan voor vrede en veiligheid en dat brengt specifieke verantwoordelijkheden met zich mee. Negatieve gedragingen van de individuele defensiemedewerker hebben, meer nog dan bij andere organisaties, een negatieve uitstraling op de overige medewerkers en op de Defensie als geheel. Wij realiseren ons dat we voor de buitenwereld 24 uur per dag, 7 dagen per week defensiemedewerker zijn. Wij gaan verantwoord om met gemeenschapsgeld.

4. Ik ben integer en behandel iedereen met respect.

Ik accepteer geen ongewenst gedrag zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie en pesten, niet ten aanzien van mijzelf of anderen. Ik houd mij aan de geldende wetten en regels en misbruik mijn macht of positie niet.

Toelichting: Wij zijn eerlijk, oprecht, betrouwbaar en zorgvuldig. We maken deel uit van een organisatie die veiligheid creëert. We accepteren dat we daarbij fysiek gevaar kunnen lopen. Dat kan alleen vanuit een sociaal veilige werkomgeving. We versterken het team door ons te realiseren dat we niet allemaal hetzelfde zijn maar wel gelijkwaardig. We behandelen anderen met respect zoals wij ook met respect behandeld willen worden.

5. Ik zorg voor een veilige werkomgeving.

Ik voel mij verantwoordelijk voor de veiligheid van anderen en mijzelf. Dit geldt voor alle vormen van veiligheid, zoals operationele veiligheid, informatieveiligheid en veilige arbeidsomstandigheden. Ik laat mij niet in met drugs. Alcohol mag nooit invloed hebben op mijn functioneren.

Toelichting: We werken met wapens en met zwaar materieel. We oefenen bij nacht en ontij. We treden bij ernstoperaties klokrond op onder fysiek en mentaal zware omstandigheden. We kunnen dat alleen maar succesvol doen als we oog hebben voor de veiligheid van anderen en onszelf. Daarin passen geen drugs. Gebruik en bezit van of handel in drugs zijn dan ook verboden. Ook alcohol kan onze veiligheid in gevaar brengen. Het gebruik van alcohol tijdens operaties, oefeningen en dienst uitoefening is daarom niet toegestaan tenzij na uitdrukkelijke toestemming van de bevoegd commandant.

Bijlage 5

De oude gedragscode van de Koninklijke Landmacht (krijgsdeelspecifiek)

Ik lever als militair of als burgermedewerker een belangrijke bijdrage aan de verdediging van ons land en aan vrede en veiligheid in de wereld. Ik houd mij daarbij aan de volgende gedragscode:

1. Ik probeer het beste uit mijzelf te halen en ben bereid van mijn fouten te leren.
2. Ik toon in mijn houding en gedrag dat ik er trots op ben bij de KL te werken.
3. Ik heb als lid van een team mijn collega's nodig en zij hebben mij nodig. Daarom voel ik mij mede verantwoordelijk voor hun welzijn en spreek hen zonedig aan op hun doen en laten.
4. Ik ben verantwoordelijk voor een juist gebruik van het materiaal en de gelden die mij zijn toevertrouwd en van de diensten die mij worden geboden.
5. Ik denk bij al mijn handelen aan de veiligheid van mijzelf en van mijn omgeving. Daarom ook vermijd ik drugs en matig ik mij in het gebruik van alcohol.
6. Ik eerbiedig de mensenrechten en houd mij aan de regels van het oorlogsrecht. Ik behandel alle mensen gelijkwaardig en met respect en verleen als het kan hulp aan medemensen die in nood verkeren.
7. Ik voer de taken die mij zijn opgedragen professioneel uit, ook onder moeilijke omstandigheden en zelfs bij gevaar voor eigen leven.
8. Ik misbruik de macht die mij kan worden gegeven nooit. In opdracht zal ik geweld gebruiken, maar niet meer dan nodig is om mijn taak te volbrengen. Iedereen, zeker mijn tegenstander, kan er echter op rekenen dat ik vastberaden en vasthoudend ben.