



De krijgsmacht is gevoelig voor normoverschrijdend gedrag

TEGEN NORMVERVAGING

Aan de slag met sociale processen en context

Na incidenten die gevolg zijn van normvervaging, klinkt vaak een oproep tot een 'nieuwe gedragscode'. Het is de vraag hoe effectief dat is, want normbesef is meestal wel aanwezig. Wie gericht wil werken aan het verkleinen van de kans op normvervaging moet kijken naar de kenmerken van hun context en het effect hiervan op het gedrag en ook naar de sociale processen, waarbij de (voorbeeld)rol van de leidinggevende van groot belang is.

Miriam de Graaff en Karla Boeijen MSc¹

Abu Ghraib was een gevangenis in Irak die internationaal bekend werd door incidenten van mensonterende behandeling van Iraakse gevangenen door Amerikaanse militairen in 2004. De gevangenis stond in gebied waar continu beschietingen plaatsvonden en veel angst leefde onder de militairen die de orde moesten handhaven. Ook vrouwen en kinderen werden er gevangengezet. Naamlinten werden van de Amerikaanse uniformen verwijderd, waardoor de militairen min of meer anoniem werden. De CIA kwam onaangekondigd regelmatig gevangenen ondervragen, zonder rekenschap af te leggen. De gevangenen moesten voor deze ondervragingen *geprept* worden. Bush gaf zijn strijdkrachten mee dat in de strijd tegen de zogenaamde *as van het kwaad* alles was geoorloofd. De militaire plaatsingen duurden lang, sommigen waren langer dan een jaar op uitzending, de leiding van de gevangenis werd gevoerd door beperkt opgeleide reservisten terwijl de verantwoordelijke commandant zich na verloop van tijd niet meer in de gevangenis liet zien. Een informeel leider stond op, normvervaging deed haar intrede. Gevangenen werden stelselmatig vernederd, moesten zich als honden aan een lijn op handen en voeten voortbewegen, er werd over ze heen geplast en ze werden seksueel misbruikt. Niemand greep in. Totdat op een gegeven moment een collega militair foto's onder ogen kreeg en zich begon af te vragen of wat hij daarop zag wel door de beugel kon. Hij bracht deze *trophy photos* naar buiten, waardoor dit grootschalige misbruik aan het licht kwam.²

'Oude' normen herstellen

Het wordt tijd voor de herzieningen van onze gedragscode. Of, We moeten iets gaan doen aan waarden en normen. Dergelijke uitspraken zijn vaak gehoord binnen organisaties waarin incidenten zijn voorgevallen, zoals recentelijk bij hulporganisatie Oxfam Novib³, bij integriteitschendingen in de bankensector (fiscale fraude, witwassen) en naar aanleiding van militaire incidenten, zoals in Abu Ghraib hierboven beschreven. Normvervaging roept bij de meeste mensen de behoefte op om de *oude* normen te herstellen. De vraag is echter of investeren in een nieuwe gedragscode of het opnemen van waarden en normen in modules in het interne opleidingsprogramma veel effect hebben.

Bijvoorbeeld, uit onderzoek naar moraliteit onder Nederlandse militairen blijkt dat, ongeacht rang, militairen allemaal in staat zijn morele dilemma's te herkennen en voor hen (en/of hun eenheid) belangrijke waarden en normen te benoemen.⁴ Toch komen ook bij de Nederlandse krijgsmacht nog steeds incidenten voor, zoals recentelijk in de media bericht werd over meldingen van wangedrag op kazernes in Nederland.⁵ Er lijkt dus meer nodig te zijn dan *moreel besef* op het gebied van waarden en normen. In dit artikel pleiten wij voor een meer holistische benadering: om het individu te zien in de context waarbinnen hij⁶ handelt. Mensen zijn sociale wezens, en hoewel hun handelen voortkomt uit dispositionele kenmerken (zoals karakter en persoonlijkheid) zijn ook sociale of contextuele kenmerken van groot belang.⁷ Wij zullen aan de hand van sociaalpsychologische inzichten het thema normvervaging belichten.

Normvervaging

Als er ergens normoverschrijdend gedrag wordt vertoond, of er wordt moreel onverantwoord gehandeld, dan bezigt men gauw de term normvervaging. Maar wat is normvervaging nou eigenlijk? Normvervaging is het psychologische proces waarbij geleidelijk en onbewust individuen gedrag gaan vertonen dat niet past bij hun oorspronkelijke waarden-set. Normvervaging wordt het meest duidelijk door de morele zelfafmelding die hieruit voortkomt: een individu geeft als het ware *niet thuis* wanneer hij het door hem vertoonde gedrag vergoelijkt terwijl dit gedrag niet binnen het eigen morele kompas past.⁸ Heel filosofisch zou je dus kunnen zeggen dat normvervaging niet de juiste term is. Immers, iemand probeert eigen, normoverschrijdend, gedrag goed te praten. Wat er juist op duidt dat de normen er nog wel zijn, maar blijkbaar niet worden nageleefd. Deze morele zelfafmelding (het goedpraten) en normoverschrijdend gedrag vinden zowel bewust als onbewust plaats.

Albert Bandura, een beroemd sociaal psycholoog, deelt de vormen van morele zelfafmelding in drie typen in: reconstructie van de situatie, reconstructie van de eigen rol in de situatie, en reconstructie van de betrokken partijen.⁹ Reconstructie van de situatie vindt plaats wanneer bijvoorbeeld met taalgebruik

gemaskeerd wordt wat daadwerkelijk is gebeurd (spreken van *koud maken* wanneer iemand doden wordt bedoeld). Reconstructie van de eigen rol in de situatie vindt plaats wanneer er geen verantwoordelijkheid genomen wordt (bijvoorbeeld claimen niet eindverantwoordelijk te zijn en slechts een radertje te zijn in een groter geheel). Reconstructie van de betrokken partijen vindt plaats wanneer de partijen bijvoorbeeld anders voorgesteld worden dan wat ze eigenlijk zijn, zoals gebeurt bij *dehumanisatie* wanneer individuen hun menselijkheid wordt ontnomen. Bijvoorbeeld door de vijand als monster weer te geven, zoals (in oorlogspropaganda) in de eerste en tweede wereldoorlog bewust gebeurde.

Beïnvloeders van normvervaging

Twee aspecten beïnvloeden het ontstaan van deze normoverschrijdende gedragingen en morele zelfafmelding: context gebonden kenmerken van een situatie en sociale processen (groepsdynamische processen). Wanneer we in dit artikel spreken van normvervaging bedoelen we zowel het normoverschrijdende gedrag als ook de morele zelfafmelding.

Context gebonden kenmerken

Context gebonden kenmerken hebben betrekking op hoe heftig een situatie wordt ervaren. De ene situatie wordt heftiger beleefd dan de andere. Wetenschappers hebben onderzocht wat het effect is van de situatie op de morele oordelen die geveld worden, ook wel morele intensiteit genoemd.¹⁰ Uit onderzoeken van, bijvoorbeeld, Jones¹¹ blijkt dat de context van invloed is op het oordeel dat uiteindelijk geveld wordt.¹² Bijvoorbeeld, uit recent wetenschappelijk onderzoek naar het duiden van morele dilemma's door militairen, bleek dat naarmate de intensiteit van de situatie groter werd de zorgvuldigheid om een situatie juist te beoordelen verminderde.¹³ Ook andere context gebonden kenmerken beïnvloeden het morele oordeel. Zo blijkt bijvoorbeeld dat door een hoog stressvolle omgeving gevoelens van angst en slapeloosheid kunnen ontstaan, waardoor incidenten eerder voor kunnen komen.¹⁴ Ook is gebleken dat door stress zelf cognitieve vermogens verminderen en dat wanneer mensen blootgesteld zijn aan heftige incidenten (zoals gewonden) er meer

onethisch gedrag voorkomt.¹⁵ In een context van militaire operaties is stress, angst en slapeloosheid niet weg te denken. Ook in Abu Ghraib was dit zeker het geval na langdurige beschietingen, het verliezen van troepgenoten en verminking van bevolking door de Taliban heeft stress het gedrag van de militairen beïnvloed.

Dit mechanisme geldt natuurlijk extreem voor militaire inzet, maar ook in andere beroepsgroepen en zelfs in kantooromgevingen is het risico aanwezig dat de cognitieve vermogens van medewerkers worden beïnvloed door de context. Bijvoorbeeld, wanneer er grote baanonzekerheid of hoge werkdruk is. Of wanneer medewerkers geconfronteerd worden met hele heftige situaties (zoals in jeugdzorg, in een hospice, in de beveiliging, of wanneer er een bedrijfsongeval heeft plaatsgevonden). Een leidinggevende doet er dan goed aan niet nogmaals de gedragscode uit te printen of medewerkers op een cursus ethiek te sturen, maar juist met de medewerkers te onderzoeken waar de onrust en stress vandaan komt. Investeren in de randvoorwaarden kan dan leiden tot een vermindering van onethisch gedrag richting collega's, de organisatie en de klant.

Sociale processen

Het tweede aspect dat een grote rol speelt in het ontstaan van normvervaging zijn sociale processen. Vele boeken zijn hier al over geschreven, wij beperken ons tot de processen die situaties extreem kunnen laten escaleren en beschrijven deze aan de hand van de gebeurtenissen in Abu Ghraib.

Een van deze processen is groepsdenken ook wel *groupthink*.¹⁶ Groepsdenken resulteert onder meer in unanimiteit, waardoor zelfcensuur optreedt en leden geen kritiek uiten. Hoe hoger de identificatie van het individu met het team, des te lager is de intentie om elkaar aan te spreken op norm overschrijdend gedrag. Immers hoe belangrijker het groepslid de groep vindt, en hoe meer hij vindt dat de groep is zoals hij, des te minder hij vindt dat de groepsleden dingen verkeerd doen (want dan valt de groep waar hij bij wil horen van een voetstuk, en hiermee hijzelf dus ook). Hiernaast zou het aanspreken van groepsleden op hun gedrag negatieve gevolgen kunnen hebben voor de, zo belang-

VOORDAT U AAN DE SLAG GAAT MET DE HERZIENINGEN VAN UW GEDRAGSCODE, KIJK EENS VERDER DAN DEZE EENDIMENSIONALE INGREEP

rijke, eensgezindheid. Ook speelt mee dat er een zogenaamd *bystander effect* optreedt: wanneer een individu ziet dat anderen niet ingrijpen bij een incident, betwijfelt hij of zijn beoordeling van de situatie juist is en past hij zijn gedrag aan dat van de groep aan.¹⁷ De kans op *groupthink* is groter in groepen die blootstaan aan grote stress door externe bedreigingen en in een groep waar een lage moraal heerst. Ook in de casus Abu Ghraib zien we dit duidelijk terug. De mishandelingen duurden lang voort, er werden zelfs *trophy photo's* van gemaakt. Collega's kregen deze foto's ook te zien, maar het duurde enige tijd voordat één van de militairen zich realiseerde dat wat hij op de foto's zag niet door de beugel kon. Iedereen was gegrepen door het *normaliseren* van gedrag en door het niet kritiek willen leveren op collega's. Onderzoek bij Nederlandse militairen laat zien dat dergelijke processen ook op minder extreme schaal plaatsvinden. Zo vertelde een Nederlandse sergeant in een interview hoe hij zich pas bewust werd van lomp gedrag en taalgebruik toen hij een filmpje van zichzelf en zijn eenheid zag en hij zich voorstelde dat zijn moeder dit filmpje zou zien.¹⁸

Naast druk op unanimiteit, brengt werken in een team de kans op anonimiteit en verminderd verantwoordelijkheidsgevoel voor het individu met zich mee. Het teamlid kan zich verschuilen achter het team, zodat zijn bijdrage aan het ontstaan van een ongewenste situatie niet te evalueren is. Hierdoor ontstaat ruimte voor het individu om zijn eigen, norm overschrijdend, handelen goed te praten. De hoofdpersonen in de casus Abu Ghraib vergoelijken hun gedrag door te schermen met het feit dat de Amerikaanse overheid (president Bush) aangaf dat alle middelen waren toegestaan om *de as van het kwaad* te verdrijven. Zij verschoven op die manier de verantwoordelijkheid voor de mishandeling, immers: ze hadden er toch opdracht toe gekregen!?

Een ander fenomeen waarin *goed praten* het mechanisme is en hiermee normvervaging in de hand wordt gewerkt is *blaming the victim*. Opmerkingen die dan gehoord worden zijn bijvoorbeeld: *Zij zijn ook geen lieverdjes*. Of, *Ze roepen het over zichzelf af*. Hiermee wordt het gedrag van de ander gebruikt om het eigen gedrag te vergoelijken. Gehoorde uitspraken binnen de Abu Ghraib casus zijn: *Als je niet met ons bent, ben je tegen ons*. En ook, *De Irakezen doen zelf nog veel vreselijkere dingen, dus ze roepen het over zichzelf af*.

Binnen de groepsdynamica speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Zijn optreden kan de kans op normvervaging beperken of juist in de hand werken. Iedereen kent de uitspraken: *Zo gaat dat in ons team*. Of, *Zo doen we dat hier niet*. In elke groep ontstaan groepsnormen. Soms zijn deze uitgesproken, vaak zijn deze onuitgesproken. Welke waarden zijn belangrijk in de samenwerking in het team en met onze omgeving en welke normen hangen hier aan vast? Het beantwoorden van deze vragen is van belang voor een team als ijkpunt wat *normaal* gedrag is. Een leidinggevende dient dan ook de tijd te nemen om samen met het team het moreel teamkompas af te stemmen. Dit en het creëren van een klimaat waarin teamleden kritisch naar elkaar kunnen zijn, helpt om elkaar aan te spreken op gedrag wat de norm overschrijdt. De leidinggevende heeft hierin nadrukkelijk een voorbeeldrol. Er zijn helaas ook de destructieve gedragingen van een leidinggevende die moreel onjuist handelen in de kaart spelen.¹⁹ Zo kennen we *laissez faire* gedrag, dat zich uit in geen beslissingen nemen en/of problemen niet aanpakken. De leidinggevende is bang om een confrontatie aan te gaan, en toont geen interesse in dat wat er binnen het team gebeurt. Als we kijken naar de situatie in Abu Ghraib kunnen we constateren dat het leiderschap ter plekke faalde. Hogere leidinggevendenden waren letterlijk afwezig,

EEN NEDERLANDSE SERGEANT VERTELDE HOE HIJ ZICH PAS BEWUST WERD VAN LOMP GEDRAG EN TAALGEBRUIK TOEN HIJ EEN FILMPJE VAN ZICHZELF EN ZIJN EENHEID ZAG EN HIJ ZICH VOORSTELDE DAT ZIJN MOEDER DIT FILMPJE ZOU ZIEN

waardoor de dagelijkse leiding kwam te liggen bij een reservist die slecht opgeleid was en zich niet senang voelde als leidinggevende. Daar kwam bij dat een informeel leider opstond, die de anderen dusdanig beïnvloedde dat er niet meer naar de daadwerkelijke leiding werd geluisterd.

Reflecterend op het bovenstaande kunnen een aantal kenmerken benoemd worden die de kans op normvervaging vergroten:

- Een hoog intense omgeving, met stress en ingrijpende gebeurtenissen die het gevoel kunnen afvlakken of juist voor boosheid kunnen zorgen
- Falend (en ook afwezig) leiderschap, het is van groot belang er als leider te zijn en verwachtingen te expliciteren
- Een ontbrekend of gebrekkig moreel teamkompas
- Een sterke team-cultuur met eigen symbolen en tradities waarmee teamleden zich identificeren en zorgen voor een sterk eenheidsgevoel, de mogelijkheid om op te gaan in de groep
- Anonimiteit (of onzichtbaarheid) van medewerkers met betrekking tot hun werkzaamheden en gedrag

Het militaire voorbeeld van Abu Ghraib lijkt wellicht wat abstract en ver van uw eigen bed. Maar juist door de extremiteit van de situatie laat deze situatie duidelijk bepaalde problemen zien die zich binnen elke organisatie (wellicht minder extreem) voor kunnen doen. Denk maar eens wat de druk om een bepaalde order binnen te halen doet met uw gedrag. En spreekt u uw teamleden aan op hun gedrag als dit u kwetsbaar maakt en het risico vergroot dat u uw mooie positie verliest? Geeft u vrijheid aan uw teamleden zodat ze zelf hun taak kunnen invullen of vindt u het gewoon moeilijk om confrontaties aan te gaan? En is het

moreel teamkompas van uw team helder?

Voordat u aan de slag gaat met de herzieningen van uw gedragscode, of iets gaat doen aan de waarden en normen binnen uw organisatie als maatregel om normoverschrijdend gedrag te voorkomen in de toekomst, kijk eens verder dan deze eendimensionale ingreep.

De casus Abu Ghraib laat duidelijk zien dat organisaties die gericht willen werken aan het verkleinen van de kans op normvervaging, aandacht moeten hebben voor het effect van hun context op gedrag en daardoor ontstane sociale processen waarbij de (voorbeeld)rol van de leidinggevende van groot belang is.

Noten

- 1 De auteurs zijn in 2011 KreOs Leiderschap en Ethiek, een organisatieadvies en trainingsbureau gestart. Met KreOs ondersteunen zij organisaties en teams om inzicht te krijgen in de ethische vraagstukken en om te gaan met de morele aspecten van hun werk, bijvoorbeeld door (dilemma)training, het opstellen van een moreel kompas en door lezingen en coaching. Miriam de Graaff promoveerde op de psychologische processen die samenhangen met individueel moreel oordeelsvermogen, zoals het duiden van situaties, normvervaging en emoties. Karla Boeijen-Mennen is gespecialiseerd in verandermanagement en groepsdynamica. Beiden zijn tevens werkzaam als strategisch adviseur bij het Ministerie van Defensie.
- 2 Een uitgebreide beschrijving van deze zaak is terug te lezen in Zimbardo's boek: *The Lucifer Effect, how good people turn evil*.
- 3 Zie in de media, onder meer in Volkskrant: Kester, 2018
- 4 De Graaff, 2017
- 5 Bijvoorbeeld in de Volkskrant: Righton & Feenstra, 2017
- 6 Omwille van de leesbaarheid is ervoor gekozen in dit artikel overal 'hij' en 'hem' te schrijven, daar waar ook 'zij' en 'haar' gelezen kan worden.
- 7 Zimbardo, 2007; Messervey & Peach, 2014

- 8 Bandura, 1999
- 9 Bandura, 1999
- 10 Morele intensiteit bestaat volgens Jones (1991) uit drie elementen: de mate waarin er sociale consensus is over wat het juiste is om te doen, de nabijheid van betrokken individuen, en de verwachte schade (negatieve consequenties) die uit een keuze kunnen voortvloeien. Hoog moreel intens zijn situaties waarin meer consensus over wat het juiste is bestaat terwijl het rationele oordeel daar tegenin gaat (bijvoorbeeld bij het doorvoeren van reorganisaties ter voorkoming van faillissement), waar de nabijheid van de betrokkenen groter is (bijvoorbeeld wanneer het familieleden of vrienden betreft), en waarin grotere schade wordt verwacht (bijvoorbeeld wanneer het nadelig is voor het welzijn van een groep mensen en niet alleen economische schade oplevert).
- 11 Jones, 1991
- 12 De Graaff, 2017; Singh, Vitell, Al-Khatib & Clark, 2007; Singhapakdi, Vitell & Kraft, 1996
- 13 De Graaff, Meijer, Verweij, & Giebels, 2017
- 14 Olsen, Pallesen, & Eid, 2010
- 15 Messervey & Peach, 2014
- 16 Janis, 1982
- 17 Messervey & Peach, 2014
- 18 De Graaff, 2017
- 19 De Graaff & Stoppelenburg, 2013

Literatuur

- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- De Graaff, M.C. (2017). *Moral forces, interpreting ethical challenges in military operations*. Enschede: Universiteit Twente [proefschrift].
- De Graaff, M.C., Meijer, D., Verweij, D.E.M., & Giebels, E. (2017). Sensemaking in Military Critical Incidents: The Impact of Moral Intensity. *Business and Society*.
- De Graaff, M.C. & Stoppelenburg, D. (2013). Destructief Leiderschapsgedrag, Carré, (5), 28-33.
- Janis, I.L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.
- Kester, S. (2018). Seksfeesten en uitbuiting in ontwikkelingslanden: is dit het #metoo-moment van de hulpverlening? *Volkskrant*, 15 februari 2018.
- Messervey, D.L. & Peach, J.M. (2014). Battlefield ethics: what influences ethical behavior on operations. In: G. Ivey, K. Sodom W.H.

Dean & M. Tremblay (Eds.) *The Human Dimensions of Operations, a Personnel Research Perspective*, 83-102. Kingston: Canadian Defence Academy Press.

- Olsen, O.K., Pallesen, S., & Eid, J. (2010). The impact of partial sleep deprivation on moral reasoning in military officers. *SLEEP*, 33, 1086-1090.
- Righton, N. & Feenstra, W. (2017). Misbruikzaak op kazerne wordt heikele kwestie voor bewindspersonen Defensie. *Volkskrant* 17 november 2017.
- Singh, J. J., Vitell, S. J., Al-Khatib, J., & Clark III, I. (2007). The role of moral intensity and personal moral philosophies in the ethical decision making of marketers: A cross-cultural comparison of China and the United States. *Journal of International Marketing*, 15(02), 86-112.
- Singhapakdi, A., S. J. Vitell & K. L. Kraft. (1996). Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals, *Journal of Business Research*, 36, 245-255.
- Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. New York: ME Sharpe.

Over de auteurs

Dr. Miriam de Graaff en ing. Karla Boeijen MSc zijn sinds 2011 actief met het organisatieadvies- en trainingsbureau KreOs Leiderschap en Ethiek. Beiden zijn tevens werkzaam als strategisch adviseur bij het Ministerie van Defensie.

