



Sociaal en Cultureel Planbureau

# Grenzen aan de eenheid

De beleving en waardering van diversiteit en inclusiviteit onder medewerkers van Defensie



# Grenzen aan de eenheid

De beleving en waardering van diversiteit en inclusiviteit  
onder medewerkers van Defensie

Iris Andriessen  
Wim Vanden Berghe  
Leen Sterckx

M.m.v.  
Jantine van Lisdonk  
Ans Merens

Het Sociaal en Cultureel Planbureau is ingesteld bij Koninklijk Besluit van 30 maart 1973.

Het Bureau heeft tot taak:

- a wetenschappelijke verkenningen te verrichten met het doel te komen tot een samenhangende beschrijving van de situatie van het sociaal en cultureel welzijn hier te lande en van de op dit gebied te verwachten ontwikkelingen;
- b bij te dragen tot een verantwoorde keuze van beleidsdoelen, benevens het aangeven van voor- en nadelen van de verschillende wegen om deze doeleinden te bereiken;
- c informatie te verwerven met betrekking tot de uitvoering van interdepartementaal beleid op het gebied van sociaal en cultureel welzijn, teneinde de evaluatie van deze uitvoering mogelijk te maken.

Het SCP verricht deze taken in het bijzonder bij problemen die het beleid van meer dan één departement raken.

De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is als coördinerend minister voor het sociaal en cultureel welzijn verantwoordelijk voor het door het SCP te voeren beleid. Over de hoofdzaken hiervan heeft hij/zij overleg met de minister van Algemene Zaken; van Veiligheid en Justitie; van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; van Financiën; van Infrastructuur en Milieu; van Economische Zaken; en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

© Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag 2017

SCP-publicatie 2017-1

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Figuren: Mantext, Moerkapelle

Vertaling samenvatting: AVB-vertalingen, Amstelveen

Omslagontwerp: bureau Stijlzoorg, Utrecht

Foto omslag: Dolph Cantrijn | Hollandse Hoogte

ISBN 978 90 377 0814 1

NUR 740

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.repro-recht.nl](http://www.repro-recht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

Sociaal en Cultureel Planbureau

Postbus 16164

2500 BD Den Haag

[www.scp.nl](http://www.scp.nl)

[info@scp.nl](mailto:info@scp.nl)

De auteurs van SCP-publicaties zijn per e-mail te benaderen via de website. Daar kunt u zich ook kosteloos abonneren op elektronische attendering bij het verschijnen van nieuwe uitgaven.

# Inhoud

**De webversie van deze publicatie wijkt in opmaak iets af van de gedrukte, papieren versie. Bij verwijzingen naar pagina's van deze editie daarom vermelden dat naar de webversie is verwezen.**

Voorwoord	5
1 Diversiteit in uniform	6
1.1 Beleving van diversiteit	6
1.2 Doelgroepen in het diversiteitsbeleid	7
1.3 Methodes	9
1.4 Leeswijzer	14
Noten	15
2 Diversiteitsbeleving van defensiemedewerkers	16
2.1 Diversiteitsbeleid binnen overheidsorganisaties	16
2.2 Perceptie van diversiteit bij Defensie	17
2.3 Steun voor diversiteitsbeleid?	18
2.4 Verwachte effecten van diversiteitsbeleid	20
2.5 Inclusieve organisatiecultuur	23
2.6 Persoonlijk ervaren ongewenste gedragingen	25
2.7 Wie heeft er last van?	27
2.8 Opvolging en hulp zoeken	30
2.9 Verbonden en tevreden bij Defensie	34
2.10 Conclusie	38
Noten	39
3 Vrouwen bij Defensie	40
3.1 Ontwikkelingen	40
3.2 Houdingen ten opzichte van vrouwen	40
3.3 Inclusiviteit ten opzichte van vrouwelijk personeel	43
3.4 Ervaringen van vrouwen bij Defensie	44
3.5 Coping	63
3.6 Opvattingen over diversiteitsbeleid voor vrouwen	72
3.7 Conclusie	74
Noten	76
4 Personeel met verschillende etnische en religieuze achtergronden bij Defensie	77
4.1 Inleiding	77

4.2	Etnische diversiteit	77
4.3	Houdingen ten opzichte van etnische diversiteit	78
4.4	Inclusiviteit ten opzichte van etnisch divers personeel	81
4.5	Ervaringen van personeelsleden met een westerse of niet-westerse achtergrond	83
4.6	Religieuze achtergrond	88
4.7	Gevolgen van ervaren uitsluiting en negatieve sociale omgang	92
4.8	Coping: omgaan met ervaren uitsluiting en negatieve sociale omgang	93
4.9	Conclusie	101
	Noten	102
5	Seksuele minderheden bij Defensie	103
5.1	Inleiding	103
5.2	De houding ten aanzien van lhb-personeel	104
5.3	Ervaringen van het lhb-personeel	107
5.4	Conclusie	121
	Noten	122
6	Grenzen aan de eenheid?	123
6.1	Inleiding	123
6.2	Vrouwen bij Defensie	126
6.3	Etnische minderheden bij Defensie	129
6.4	Lhb'ers bij Defensie	130
6.5	Discussie: grenzen aan de eenheid?	131
	Bijlage bij hoofdstuk 6	135
Bijlagen (te vinden op <a href="http://www.scp.nl">www.scp.nl</a> bij deze titel)		
	Summary	137
	Literatuur	148
	Publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau	153

## Voorwoord

De Nederlandse samenleving wordt steeds diverser. Ook binnen Defensie is dit merkbaar, en hier ligt tegelijkertijd een uitdaging. Het ministerie van Defensie zet in op het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit onder het defensiepersoneel, onder meer via deelname aan het Charter Talent naar de Top en het Charter Diversiteit. Dit betekent een engagement naar de verdere inclusie van onder meer vrouwen, etnisch-culturele minderheden en lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen (lhb). In 2006 voerde het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) al onderzoek uit naar de acceptatie van homoseksualiteit binnen Defensie. Uit dat onderzoek bleek dat er veel acceptatie bestaat onder het defensiepersoneel maar dat lhb'ers toch met specifieke problemen worden geconfronteerd. Het ministerie van Defensie vroeg het SCP om opnieuw gelijkaardig onderzoek uit te voeren, niet alleen rond de positie en acceptatie van lhb'ers maar ook van vrouwen en etnisch-culturele minderheden.

Het huidige onderzoek combineert kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Uit de kwantitatieve resultaten blijkt een positieve houding en veel acceptatie naar de drie doelgroepen toe. Aan de andere kant leren we uit de kwalitatieve interviews dat de beleving van het defensiepersoneel behorend tot de verschillende minderheidsgroepen soms minder positief is.

Voor het tot stand komen van deze studie gaat onze dank uit naar een aantal mensen. Ten eerste danken we de leden van de begeleidingscommissie voor hun constructieve inbreng: Jan Willem Duyvendak, Sjiera de Vries, Marloes van Engen, Nicole van Kesteren, Els Veenis, Renzo Versteeg en Myckel Cremers. Sandra Groeneveld danken we voor haar constructieve inbreng bij de leescommissie. Tot slot danken we Ruud Dirkzwager, Annet Schelling, Mary Riemens, Welmer de Groot en Corine van Nieuwburg van het ministerie van Defensie, die dit onderzoek mogelijk maakten.

Verder willen wij alle respondenten bedanken, en specifiek de deelnemers aan het kwalitatief onderzoek, voor hun openhartigheid.

Prof. dr. Kim Putters  
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

# 1 Diversiteit in uniform

## 1.1 Beleving van diversiteit

In een organisatie waarbinnen eenheden centraal staan en het militaire personeel een uniform draagt, levert diversiteitsdenken taalkundig mooie tegenstellingen op. Binnen de organisatie lijkt de tegenstelling wat minder aanwezig: Defensie is op onderdelen nog vrij uniform. Bijvoorbeeld wanneer we kijken naar het aandeel vrouwen in de organisatie. 14% van het hele personeelsbestand is vrouw. De helft van de vrouwen werkt als burger bij Defensie, de andere helft als militair. Omdat het werknemersbestand bij Defensie grotendeels bestaat uit militair personeel, is de ondervertegenwoordiging van vrouwen daar het grootst. Van het militaire personeel is 9% vrouw, bij het burgerpersoneel is dat een kwart (Defensie 2016). Omdat Defensie geen registratie bijhoudt van de etnische achtergrond en seksuele oriëntatie van haar medewerkers, kunnen we geen accuraat beeld schetsen van de vertegenwoordiging van deze groepen.

Defensie streeft ernaar de diversiteit binnen de organisatie te vergroten, omdat diversiteit strategische voordelen biedt (bijvoorbeeld bij de operationele inzet) en de cultuur bij Defensie naar verwachting positief beïnvloedt (zie ook hoofdstuk 2). Het gaat dan om de manier waarop men binnen de organisatie met elkaar omgaat, waardoor ongewenst gedrag minder vaak zou voorkomen (TK 2012/2013). Minderheidsgroepen als vrouwen en seksuele en etnische minderheden blijken inderdaad kwetsbaar te zijn en hebben te maken met ongewenst gedrag als discriminatie, intimidatie en pesten en ongewenste seksuele aandacht (Defensie 2010).

Het ministerie van Defensie richt zich al langere tijd op diversiteit. Zo was er het Actieplan diversiteit Defensie 2009-2012 (inmiddels niet meer van kracht), is het ministerie aangesloten bij het Charter Talent naar de Top en ondertekende het in 2015 het Charter Diversiteit. Met de beëindiging van het Actieplan diversiteit werden er ook geen streefcijfers meer geformuleerd voor de instroom van vrouwen, maar bij het ondertekenen van het Charter Diversiteit heeft Defensie zich ten doel gesteld het aantal vrouwen bij Defensie te verhogen (Defensie 2016). Hiertoe wordt de werving van vrouwen geïntensiveerd en de doorstroom en het behoud van vrouwen bevorderd. Er is bijvoorbeeld een wervingscampagne gestart die zich specifiek op vrouwen richt: [werkenbijdefensie.nl/vrouw](http://werkenbijdefensie.nl/vrouw). Ook wordt er actief naar de inclusie van andere doelgroepen toegewerkt. In het kader van de Participatiewet is Defensie inmiddels begonnen met het plaatsen van burgermedewerkers met een arbeidsbeperking (Defensie 2016). Bij seksuele minderheden richt Defensie zich op de acceptatie en de sociale veiligheid binnen de organisatie. In dat kader is een aantal keer onderzoek gedaan naar de acceptatie van homoseksueel defensiepersoneel (Adolfsen en Keuzenkamp 2006; Ketting en Soesbeek 1992; Stoppelenburg en Feenstra 1999).

Het ministerie heeft de Tweede Kamer toegezegd met nieuwe gegevens rond diversiteit te komen en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) gevraagd onderzoek hiernaar te doen.



In dit rapport richten we ons op de *beleving en ondersteuning* van (grotere) diversiteit binnen Defensie. We geven dus geen evaluatie van het beleid dat Defensie op dit terrein voert of voerde, maar kijken hoe medewerkers bij Defensie de huidige diversiteit ervaren en of zij de uitbreiding daarvan ondersteunen. Meer specifiek richten we ons op drie doelgroepen van (mogelijk) diversiteitsbeleid: vrouwen en etnische en seksuele minderheden. Binnen deze laatste groep richten we ons op lhb-personeel: lesbische, homoseksuele en bi-seksuele medewerkers. Transgenders zijn buiten beschouwing gelaten aangezien zij een te kleine groep vormen in het onderzoek om uitspraken over te doen. In de enquête hebben drie personen aangegeven transgender te zijn. We brengen in kaart hoe het personeel van Defensie in het algemeen aankijkt tegen deze groepen en of zij een meerwaarde zien van diversiteit op de dimensies geslacht, seksuele oriëntatie en etnische herkomst in zowel operationele als niet-operationele situaties. Omdat deze groepen minderheden vormen binnen het totale personeelsbestand bestaat het gevaar dat hun stem minder goed gehoord wordt wanneer wij enkel zouden focussen op het algemene beeld binnen Defensie. Daarom richten we onze aandacht specifiek op hun ervaringen: hoe ervaren werknemers uit de doelgroepen het werken bij Defensie, ondervinden zij bepaalde problemen en welke mogelijke oorzaken zijn voor die problemen aan te wijzen? Waar mogelijk maken we een vergelijking met een onderzoek dat het scp in 2006 uitvoerde naar de ervaringen van lesbisch, homo- en biseksueel personeel (Adolfsen en Keuzenkamp 2006).

## 1.2 Doelgroepen in het diversiteitsbeleid

Eind 2015 ondertekende Defensie naast andere grote werkgevers het Charter Diversiteit. Dit charter kwam tot stand om diversiteit en inclusie in de publieke en private sector te bevorderen. Met de ondertekening van het charter verbindt Defensie zich tot het creëren van een bedrijfsklimaat waarbinnen gelijke en eerlijke kansen centraal staan op het vlak van bijvoorbeeld arbeidsbeperking, sekse, leeftijd, seksuele oriëntatie en culturele, etnische of religieuze achtergrond. Publieke organisaties zoals Defensie hebben immers een voorbeeldfunctie naar de samenleving toe. De implementatie van een diversiteitsbeleid en de inclusie van sociale minderheden behoren dus tot de basisdoelstellingen en dienen een publieke functie (Celik et al. 2011).

Defensie volgt als reden voor het nastreven van een divers personeelsbestand verschillende onderzoeksuitkomsten die wijzen op de voordelen van diversiteit, zoals de uitkomst dat eenheden of afdelingen met een diverse samenstelling effectiever zijn (vgl. Fischer 2009; SER 2009). In de brief aan de Tweede Kamer (TK 2012/2013) beargumenteert de minister van Defensie het streven naar een divers personeelsbestand als volgt:

*Defensie acht het bevorderen van diversiteit van belang omdat zij de operationele inzet ondersteunt, de vulling van de organisatie bevordert en de cultuur bij Defensie positief beïnvloedt. De afgelopen jaren is bij uitzendingen gebleken dat Defensie voor de uitvoering van haar taken en ambities behoefte heeft aan een divers samengesteld personeelsbestand. Medewerkers, die vanuit hun etnisch-culturele achtergrond kennis hebben van de plaatselijke taal en cultuur, verbeteren het resultaat van de operaties. Hetzelfde geldt voor de inzet van vrouwelijk defensiepersoneel. Hun aanwezigheid*



*bevordert het wederzijdse begrip, de toegang tot vrouwen en het vereiste respect voor de lokale bevolking, tradities en gebruiken. Een diverse samenstelling heeft ook een positieve invloed op de cultuur in de defensieorganisatie en de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan. Een collegiale omgang, zonder vooroordelen over elkaars achtergrond, draagt bij aan het voorkomen van ongewenst gedrag.*  
(TK 2012/2013)

Met het ondertekenen van het charter verbindt Defensie zich ook tot een plan van aanpak rond diversiteit en inclusiviteit. Wat specifiek diversiteitsbeleid betreft legt Defensie de nadruk op werving en behoud van vrouwen onder het personeel. De twee andere doelgroepen zijn lesbisch, homoseksueel en biseksueel (lhb) personeel en etnische minderheden. Voor elk van deze groepen bestaan er binnen Defensie specifieke netwerken, die een rol hebben in het vertolken van de belangen en de stem van deze groepen binnen de organisatie.

Vrouwen, etnische minderheden en lhb'ers hebben met elkaar gemeen dat zij numerieke minderheden vormen binnen de organisatie en dat hun identiteit ondergewaardeerd wordt (*devalued identity*). Bij vrouwen en etnische minderheden is deze identiteit vaak direct zichtbaar, terwijl lhb'ers de keuze hebben hun gestigmatiseerde identiteit te verbergen. De mogelijkheid een stigma wel of niet te verbergen kleurt de ervaringen die de verschillende groepen hebben en bepaalt welke dilemma's centraal staan in hun ervaringen. Met name in hoofdstuk 5 over het lhb-personeel komt het thema van het al dan niet uiten van de seksuele oriëntatie nadrukkelijk aan de orde.

Het SCP-onderzoek uit 2006 (Adolfson en Keuzenkamp 2006) bracht op verzoek van de toenmalige staatssecretaris van Defensie de acceptatie van homoseksualiteit in de krijgsmacht in kaart. Het defensiepersoneel achtte homoseksualiteit toen grotendeels aanvaardbaar. Expliciete vormen van discriminatie kwamen dan ook minder voor, impliciete vormen zoals grapjes en beledigingen meer. Ongeveer een kwart van de lhb-respondenten bleek niet open te zijn over hun seksualiteit. Het betrof met name mannen die niet open waren over hun seksuele oriëntatie. Het onderzoek wees op het effect van de machocultuur binnen Defensie. Jongere mannen in operationele functies bleken negatiever te staan ten opzichte van de inclusie van homo- en biseksuele mannen. Adolfson en Keuzenkamp (2006) spraken de verwachting uit dat deze machocultuur mogelijk ook zorgt voor een gelijkaardige negativiteit naar vrouwen toe. Ander onderzoek binnen Defensie wees erop dat de verwachtingen van de rollen en het gedrag van het personeel een traditioneel mannelijk patroon volgen waarbij risicogedrag, het onder controle houden van emoties en technische bekwaamheid als positieve eigenschappen worden beschouwd. Negatief gedrag naar vrouwen toe wordt hierdoor beloond (Timmerman et al. 2005). Doordat in dit rapport de houdingen ten opzichte van meerdere doelgroepen bestudeerd worden, kan ook deze stellingname verder worden onderzocht.

## 1.3 Methoden

In dit onderzoek staat de beleving en waardering van diversiteit binnen Defensie centraal. Om deze beleving en waardering goed in kaart te brengen zijn drie verschillende methoden gebruikt: een vragenlijst onder een steekproef van het defensiepersoneel, interviews met medewerkers uit de doelgroepen en groepsgesprekken met vertegenwoordigers van de professionele netwerken binnen Defensie. We lichten elk van deze methoden in meer detail toe in de paragrafen 1.3.1 tot en met 1.3.3. De methoden zijn in samenhang gebruikt om een beeld te krijgen van de beleving van diversiteit bij defensiepersoneel. Om een algemeen beeld te krijgen van hoe medewerkers van Defensie aankijken tegen de mate van diversiteit, hoe zij deze waarderen en hoe zij het werken bij Defensie ervaren, is er een vragenlijst uitgezet onder een steekproef van het personeelsbestand. De uitkomsten van deze vragenlijst geven de algemene ervaring binnen Defensie weer: we rapporteren wat de gemiddelde beleving is en splitsen deze uit naar bepaalde achtergrondkenmerken zoals opleidingsniveau en defensieonderdeel. Om ook de drie doelgroepen een stem te geven en hun ervaringen in beeld te brengen, laten we waar mogelijk de beleving van deze groepen kwantitatief (op basis van de vragenlijst) zien. Omdat het numerieke minderheidsgroepen zijn, is die uitsplitsing echter niet altijd goed mogelijk. Daarom rapporteren we voor de beleving van de drie minderheidsgroepen vooral uit de interviews. Tot slot zijn de bevindingen die we op basis van de vragenlijst en interviews hebben verkregen in de groepsgesprekken voorgelegd aan de vertegenwoordigers van de netwerken. We hebben dit gedaan om de gevonden resultaten te valideren: worden deze ervaringen en de door ons aangewezen mechanismen herkend? Daarnaast zijn de groepsgesprekken gebruikt om deelnemers te laten nadenken over mogelijke beleidsrichtingen.

### 1.3.1 De survey: Diversiteit en Defensie (DED'15)

Op basis van het totale personeelsbestand werd een steekproef van 8300 personeelsleden geselecteerd. Er werd gebruikgemaakt van een gestratificeerd steekproefontwerp op basis van drie kenmerken: type personeel (militair of burger), geslacht en of men operationeel was of niet. Om ervoor te zorgen dat er voldoende vrouwelijk militair personeel in de steekproef aanwezig zou zijn, werd met een grotere trekkingskans gewerkt voor deze categorie.

Deze 8300 personeelsleden werden door TNS NIPO in de periode van 23 oktober tot en met 1 december 2015 benaderd voor deelname aan een schriftelijke enquête. In de survey<sup>1</sup> werden vragen gesteld naar de waardering van diversiteit, de beleving van inclusiviteit en de houdingen ten opzichte van bepaalde doelgroepen (vrouwen, lhb'ers en etnisch-culturele minderheden). In totaal werden 2657 vragenlijsten ingevuld teruggezonden. Dit is een responspercentage van 32%.

Van de ingevulde vragenlijsten (nettosteekproef) was 23% (n = 621) ingevuld door vrouwelijk personeel en 77% door mannelijk personeel (n = 2036). 36% (n = 964) van de netto-steekproef is ouder dan 50 jaar, 6% (n = 169) is jonger dan 24 jaar. Bijna driekwart van het personeel in de nettosteekproef werkt al meer dan tien jaar bij Defensie, 9% minder dan

vijf jaar. Vier op de tien werken als burgerpersoneel, een meerderheid is militair. Ongeveer de helft heeft de rang van onderofficier, 35% is officier, een op zes behoort tot de manschappen. Vier op de tien behoren tot een operationele eenheid. En ook vier op de tien hebben een leidinggevende functie.

Uit een vergelijking met het personeelbestand bleek dat de respons wat scheef is verdeeld: jongere leeftijdsgroepen, manschappen en operationeel personeel bleken ondervertegenwoordigd te zijn. In de analyses wordt daarom gebruikgemaakt van een weegfactor die voor deze ondervertegenwoordiging corrigeert. Op deze manier weerspiegelen de resultaten zo goed mogelijk de algemene stem binnen Defensie. In het bespreken van de resultaten voor minderheden dient in het achterhoofd te houden dat de ondervertegenwoordigde groepen vaker mannen zijn. Bij het wegen naar de vermelde categorieën worden mannen als categorie dus ook opgehoogd. Voor seksuele minderheden geldt bijvoorbeeld dat er meer lesbische of biseksuele vrouwen dan homo- of biseksuele mannen bij Defensie werken. De weegfactor kan hier het gevolg hebben dat de stem van de weinige homo- en biseksuele mannen uitvergroet wordt.

Het personeel in de steekproef kent een spreiding over de verschillende defensieonderdelen heen. Tabel 1.1 laat zien hoe de ongewogen steekproef eruitziet naar defensieonderdeel, geslacht, burger- of militair personeel en opleidingsniveau. Deze informatie is relevant bij het lezen van de volgende hoofdstukken van het rapport. Zij toont namelijk dat er een samenhang is tussen de verschillende onderdelen. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk dat de Bestuursstaf uit relatief veel hogeropgeleiden bestaat. Dat bepaalde houdingen binnen dit defensieonderdeel positiever zijn dan in andere defensieonderdelen, hangt mogelijk samen met verschillen in opleidingsniveau.

Tabel 1.1

Verdeling in de steekproef naar defensieonderdeel, geslacht, burger- of militair personeel en opleidingsniveau, 2015 (in absolute aantallen en procenten)

onderdeel	totalen n (%)	geslacht		personeel			opleidingsniveau		
		man n (%)	vrouw n (%)	burger n (%)	militair n (%)	laag n (%)	midden n (%)	hoog n (%)	
niet bekend	19 (1)					5	4	4	
wil niet zeggen	1 (0)					1	0	0	
czsk (Commando Zee strijdkrachten)	467 (18)	354 (76)	113 (24)	153 (33)	304 (67)	90 (19)	253 (54)	122 (26)	
CLAS (Commando Landstrijdkrachten)	812 (31)	652 (80)	160 (20)	144 (18)	651 (82)	149 (19)	416 (53)	227 (29)	
CLSK (Commando Luchtstrijdkrachten)	365 (14)	283 (78)	82 (22)	68 (19)	295 (81)	55 (15)	162 (46)	139 (39)	
KMAR (Koninklijke Marechaussee)	260 (10)	181 (70)	79 (30)	22 (9)	236 (91)	68 (27)	136 (54)	46 (18)	
BS (Bestuursstaf)	58 (2)	43 (74)	15 (26)	31 (53)	27 (47)	< 10 %	< (15 %)	42 (72)	
DMO (Defensie Materieel Organisatie)	296 (11)	243 (82)	53 (18)	242 (84)	48 (17)	41 (14)	72 (25)	175 (61)	
CDC (Commando DienstenCentra)	379 (14)	262 (69)	117 (31)	259 (69)	116 (31)	102 (27)	109 (29)	163 (44)	
<b>totaal</b>	<b>2657</b>								

Bron: SCP (DED'15)

In hoofdstuk 2 staat de algemene beleving van het personeel bij Defensie centraal. Voor dit hoofdstuk zullen we de gehele respons gebruiken. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan we in op de ervaringen van de minderheidsgroepen zelf. Waar dat mogelijk is zullen we uitsplitsingen laten zien. Zo zullen we negatieve ervaringen van personeel met een niet-westerse achtergrond vergelijken met de ervaringen van personeel met een autochtoon Nederlandse of andere westerse afkomst. Omdat we numerieke minderheidsgroepen bestuderen, is die uitsplitsing echter niet altijd goed mogelijk. Van onze respondenten hebben slechts 83 personeelsleden een niet-westerse achtergrond, tegen 2333 respondenten met een autochtoon Nederlandse en 201 met een andere westerse afkomst. De aantallen personeelsleden met een niet-westerse afkomst zijn dus klein, uitsplitsen naar deze achtergrond gaat nog net. De aantallen lhb'ers in het kwantitatieve onderzoek zijn echter nog geringer, namelijk 95 lhb'ers tegenover 2454 heteroseksuelen. 16 van deze lhb'ers gaven aan zich net zo veel tot mannen als tot vrouwenaangetrokken te voelen, 32 voornamelijk tot het eigen geslacht en 47 alleen tot het eigen geslacht. Opgesplitst naar geslacht of seksuele aantrekkings worden de aantallen te klein om statistische uitspraken te kunnen doen. Voor de beleving van lhb-personeel doen we waar mogelijk en relevant uitspraken voor de gehele groep lhb'ers op basis van het kwantitatieve materiaal en leunen we daarnaast op de kwalitatieve interviews.

### 1.3.2 Het kwalitatief vervolgonderzoek

Om de specifieke ervaringen en de beleving van leden van de sociale minderheden meer verdiepend in kaart te kunnen brengen hebben we kwalitatieve interviews afgenomen. De werving gebeurde op basis van de kwantitatieve survey. Na het invullen van de vragenlijst werd de vraag gesteld of respondenten wilden participeren in een kwalitatief vervolgonderzoek. Op basis van verschillende criteria werd een selectie aan respondenten uitgenodigd voor een interview. De algemene regel was dat we in elke minderheidsgroep zowel burger- en militair personeel wilden spreken, en personeel dat tevreden was naast personeel met negatieve ervaringen op de werkvloer. Daarnaast werd voor de specifieke doelgroepen naar aanvullende spreiding gezocht. Bij lhb'ers werd expliciet gezocht naar een spreiding van mensen die in en uit de kast waren. Daarnaast werd uiteraard spreiding aangebracht in geslacht van de respondenten. Voor etnische minderheden was de etnische achtergrond van belang, en daarnaast het geslacht van de respondent. Er is spreiding aangebracht in personeel met een westerse- en met een niet-westerse achtergrond. Onder de vrouwen is gelet op spreiding naar vrouwen met hogere en lagere rangen of functies en het wel of niet hebben van kinderen.

De selectie van respondenten gebeurde geanonimiseerd: uit de vragenlijsten werden de personeelsleden met de geschikte achtergrond gefilterd en de geanonimiseerde codes uit het bestand werden doorgestuurd naar de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) van Defensie zonder melding te maken van de kenmerken van deze personen. TOS verzorgde ons vervolgens van contactgegevens. De reden van deze procedure was de bescherming van de privacy van de respondent, zodat de informatie uit de vragenlijst niet met specifieke personen verbonden zou kunnen worden.

Er werd gestreefd naar 10 personeelsleden per sociale minderheid, 30 in totaal dus. Uiteindelijk hebben interviews plaatsgevonden met 34 personen: 13 met lhb-personen, 11 met personeelsleden waarvan ten minste een ouder in het buitenland is geboren, en 10 met vrouwelijke personeelsleden die noch tot lhb-groep, noch tot een etnische minderheid behoorden.

Het werven van de respondenten is in verschillende waves gebeurd. De door ons geselecteerde respondenten konden niet altijd bereikt worden. Daarnaast gaven verschillende personeelsleden aan af te willen zien van een interview. Bij één persoon is navraag gedaan naar de reden van deze weigering, waarop deze persoon aangaf bang te zijn voor negatieve persoonlijke consequenties van deelname.

Bij de gehanteerde zelf-aanmeldprocedure is enige selectiviteit niet te vermijden, omdat diegenen die niet willen spreken niet aan bod komen. Het is wel een methode die zorgt voor een grotere diversiteit dan bijvoorbeeld werving via specifieke netwerken.

Voor het afnemen van de interviews werd een topiclijst samengesteld (zie bijlage op [www.scp.nl](http://www.scp.nl)) die inging op de ervaringen en belevingen van het betrokken personeel, met aandacht voor ervaringen die specifiek zijn voor de mensen uit verschillende doelgroepen.

De interviews werden uitgevoerd door drie wetenschappelijk medewerkers van het scp.

De locatie voor de interviews werd gekozen door de respondenten en was meestal de werkplek van de respondent. Dat kan in een aantal gevallen sociaal wenselijke antwoorden in de hand hebben gewerkt. Aan de andere kant is het veelzeggend dat veel medewerkers zich vertrouwd genoeg voelen op hun werkplek om het interview daar plaats te laten vinden. De interviews werden getranscribeerd door een gespecialiseerd bureau.

De analyses van de kwalitatieve data werden uitgevoerd door de betrokken wetenschappelijk medewerkers van het scp. Er is gekozen voor een combinatie van thematisch en open coderen in het kwalitatieve analyseprogramma AtlasTi. Bij thematisch coderen worden de interviewverslagen gecodeerd vanuit een vooraf opgestelde codeboom met daarin de onderwerpen die voortkomen uit de onderzoeksvragen. Bij open coderen laat de onderzoeker codes en categorieën opkomen uit de data zelf.

De citaten verderop in het rapport zijn citaten uit de kwalitatieve interviews die zijn geanonimiseerd en zo bewerkt dat de uitspraak niet te herleiden is tot een specifieke betrokken persoon<sup>2</sup>. Bij de citaten is wel aangegeven of deze uitspraak is gedaan door een man of vrouw, een militair of een burgerpersoneelslid, en andere informatie die relevant is om het citaat te kunnen plaatsen voor zover dat de anonimiteit van de respondent niet in het geding bracht.

### 1.3.3 Groepsgesprekken

De kwantitatieve survey en de kwalitatieve interviews leidden tot een beeld van diversiteit en inclusiviteit bij Defensie. Om dit beeld te valideren en met betrokken defensiepersoneel te komen tot aanbevelingen voor beleid zijn groepsgesprekken georganiseerd met de relevante netwerken binnen Defensie: het Multicultureel Netwerk Defensie (MND), het Defensie Vrouwen Netwerk (DVN) en de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht (SHK). In totaal namen 23 mensen deel.



De netwerken nodigden deelnemers uit voor deze ‘spiegelsessies’, waarbij wij een voorkeur aangaven voor medewerkers die niet aan de kwalitatieve interviews hadden deelgenomen. De spiegelsessie met het MND was het best bezocht. Aan deze spiegelsessie namen ook medewerkers deel die geen lid zijn van het netwerk, maar die belangstelling hadden om hun ervaringen met de onderzoekers te delen. De groepsgesprekken werden geleid door telkens twee SCP-onderzoekers.

Tijdens de spiegelsessies werden voorlopige bevindingen uit het onderzoek aan de deelnemers voorgelegd. Er is gepeild of deze bevindingen herkenbaar waren voor de medewerkers. Ook is hun gevraagd een aantal van de meest opvallende resultaten te duiden. Die uitspraken werden vergeleken met de interpretatie van de onderzoekers. Over de hele lijn vonden de deelnemers de voorlopige onderzoeksresultaten herkenbaar en overeenkomstig hun eigen ervaringen.

Aan het eind van de spiegelsessies is de deelnemers gevraagd do’s en don’ts aan te dragen voor beleid om de diversiteit en inclusiviteit bij Defensie te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn weergegeven in de bijlage bij hoofdstuk 6.

## Reikwijdte

In dit onderzoek is een combinatie gebruikt van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden om zowel een meer algemene houding van het personeel te kunnen schetsen als dieper in te kunnen gaan op ervaringen van specifieke groepen. Door het combineren van deze methoden kunnen wij een rijker beeld schetsen. Een kanttekening is echter op zijn plaats. Tijdens het hele onderzoek hebben wij alleen gesproken met personeel dat op het moment van het onderzoek in dienst was van Defensie. De beleving van uitstromers, die Defensie mogelijk verlaten uit ontevredenheid met werkomstandigheden of omwille van negatieve ervaringen, blijft buiten beeld. Dat kan zorgen voor een positieve vertekening van de resultaten. In hoofdstuk 6 komen we nog op deze beperking in reikwijdte van het onderzoek terug.

## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst de algemene beleving van het personeel bij Defensie. In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de waardering van en ervaringen met diversiteit. Ook gaan we in op de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Hoofdstuk 3 belicht de attitudes ten aanzien van vrouwen binnen Defensie en de specifieke ervaringen van deze groep zelf. Hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5 kennen een gelijkaardige opbouw maar dan respectievelijk toegepast op etnisch-culturele minderheden en lhb’ers onder het personeel. In hoofdstuk 6 volgt de conclusie en de betekenis van de resultaten voor diversiteit en inclusiviteit bij Defensie.

## Noten

- 1 De vragenlijst is vooraf getest in cognitieve interviews met vier personeelsleden.
- 2 Met een deel van de respondenten is voorafgaand aan het interview afgesproken dat citaten die in het rapport gebruikt zouden worden nog aan hen werden voorgelegd. Dit is voorafgaand aan publicatie gebeurd: geen van de respondenten maakte bezwaar tegen publicatie van deze citaten.

## 2 Diversiteitsbeleving van defensiemedewerkers

### 2.1 Diversiteitsbeleid binnen overheidsorganisaties

De vorming van militair personeel is er (deels) op gericht een gevoel van eenheid te ontwikkelen. Het uniform dat militairen dragen kan gezien worden als een symbool van die eenheid en groepsgeest. Er bestaat een potentiële spanning tussen de vorming van een eenheid en het streven naar diversiteit binnen de organisatie. Diversiteit verwijst naar verschillen tussen medewerkers binnen een organisatie of werkeenheid op welk kenmerk dan ook, waardoor men andere werknemers als anders dan zichzelf ziet (Van Knippenberg et al. 2004). Het gaat om zichtbare verschillen in geslacht en huidskleur, maar ook om minder of niet zichtbare verschillen in cultuur, waarden, opleiding, oriëntaties en overtuigingen (Hofhuis en Van 't Hoog 2010; Mor Barak 2015). De nadruk in onderzoek en beleid gericht op diversiteit ligt echter doorgaans op verscheidenheid langs de lijnen van sociale categorieën als gender, etniciteit en seksuele oriëntatie.

Diversiteitsbeleid is erop gericht 'optimale en duurzame inzetbaarheid en productiviteit van alle medewerkers te bereiken, rekening houdend met al hun verschillen en overeenkomsten' (Van de Ven et al. 2004: 2). Redenen om diversiteitsbeleid te voeren vallen ook bij overheidsorganisaties uiteen in moreel-ethische en economische motieven (Celik et al. 2011; SER 2009). Onder moreel-ethische motieven valt het doelgroepenbeleid dat erop gericht is gelijke kansen te creëren voor minderheidsgroepen en zo hun (achtergestelde) positie te verbeteren (vgl. het *discrimination & fairness*-perspectief van Ely en Thomas 2001). Ook in de publieke sector spelen de economische motieven om diversiteitsbeleid te voeren een steeds belangrijker rol (Celik et al. 2011). Zo is het arbeidsaanbod steeds diverser en kan men talent en potentieel mislopen wanneer men er niet in slaagt om te werven en te selecteren uit de volle breedte van die pool. Ten tweede speelt het legitimiteitsargument: overheidsorganisaties zouden in hun personeelssamenstelling een afspiegeling moeten zijn van de samenleving, waardoor in beleid beter aangesloten kan worden op de praktijk (vgl. het *access & legitimacy*-perspectief van Ely en Thomas 2001). Tot slot is een economisch motief voor diversiteitsbeleid dat de creativiteit, de innovativiteit en het probleemoplossend vermogen van divers samengestelde teams groter zouden zijn (vgl. het *integration & learning*-perspectief van Ely en Thomas 2001).

Of (en welk) diversiteitsbeleid daadwerkelijk leidt tot positieve uitkomsten en in welke omstandigheden is onderdeel van een empirische discussie (bv. Ely en Thomas 2001; Pitts 2009). Daarnaast verschillen studies ook naar bestudeerde uitkomsten. Zo wordt gekeken naar de effecten op prestaties, maar neemt men ook andere werkgerelateerde uitkomsten als baantevredenheid, motivatie, betrokkenheid en vertrekgenueidheid onder de loep (vgl. Celik et al. 2011; Pitts 2006).

In dit hoofdstuk kijken we naar de beleving van diversiteit en diversiteitsbeleid onder het personeel van Defensie. Met behulp van de resultaten uit de kwantitatieve survey geven we antwoord op de vraag hoe medewerkers diversiteit percipiëren en waarderen en in

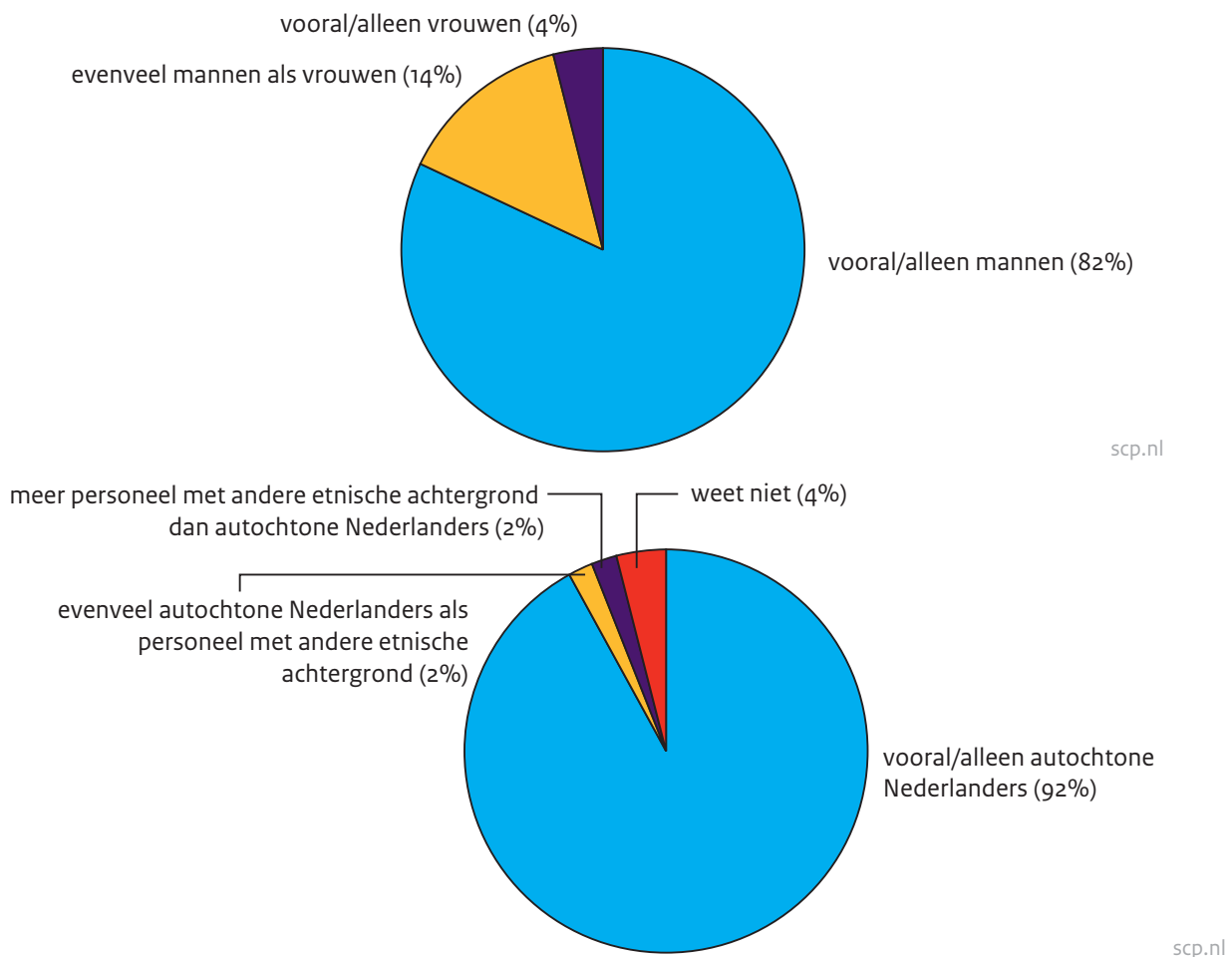
welke mate zij diversiteitsbeleid ondersteunen. Daarnaast kijken we naar de beleving van de organisatiecultuur: in welke mate voelen medewerkers zich ingebed of juist uitgesloten? Tot slot bekijken we hoe het gesteld is met de tevredenheid van medewerkers en de mate waarin zij zich verbonden voelen met de organisatie.

## 2.2 Perceptie van diversiteit bij Defensie

In de enquête is gevraagd naar de mate waarin afdelingen/eenheden volgens medewerkers divers zijn naar de verschillende doelgroepen. Zoals valt af te lezen uit figuur 2.1 zijn afdelingen/eenheden in de ogen van medewerkers relatief homogeen samengesteld uit alleen of voornamelijk mannen en autochtone Nederlanders. Afdelingen die sterk gemengd zijn komen minder voor, maar vaker is er sprake van diversiteit naar geslacht dan naar etnische herkomst. Burgerpersoneel geeft vaker dan militair personeel aan in een afdeling/eenheid te werken die meer gemengd is naar geslacht (zie ook hoofdstuk 1). Er is ook gevraagd naar de aanwezigheid van homoseksuele, biseksuele of lesbische collega's in de eenheid/afdeling. Drie op de tien defensiemedewerkers geven aan dat hun afdeling/eenheid geheel bestaat uit heteroseksueel personeel, 36% zegt dat er binnen hun eenheid/afdeling ook lesbische, homoseksuele of biseksuele (lhb) medewerkers zijn en 34% weet niet of er lhb-personeel in hun afdeling/eenheid werkt. Outing is met name onder homoseksuele mannen een issue, zoals we in hoofdstuk 5 beschrijven.

Figuur 2.1

Perceptie van diversiteit naar geslacht en etnische achtergrond van het defensiepersoneel, 2015  
(in procenten)



Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

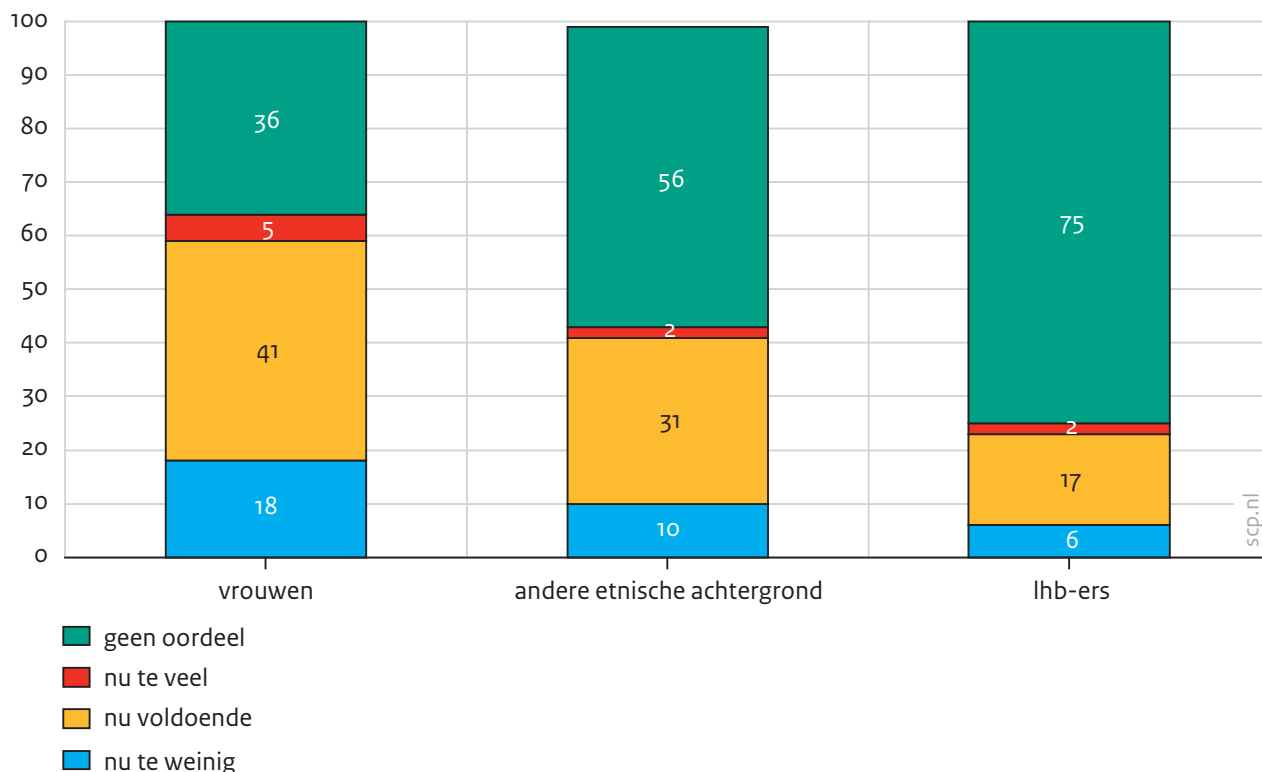
### 2.3 Steun voor diversiteitsbeleid?

Defensie streeft ernaar de diversiteit binnen de organisatie te vergroten (zie hoofdstuk 1). De wenselijkheid van het vergroten van de diversiteit naar de verschillende doelgroepen wordt niet sterk gedeeld onder het personeel (figuur 2.2). Krap een op de vijf medewerkers vindt het wenselijk dat er meer vrouwen in de eenheid/afdeling komen te werken omdat er nu te weinig vrouwen werkzaam zijn. Een op de tien is voorstander van uitbreiding van diversiteit naar etniciteit, en 6% vindt dat er nu te weinig lhb-personeel in de afdeling werkt en zou graag meer diversiteit in seksuele oriëntatie zien. Ongeveer vier op de tien medewerkers vindt dat er voldoende vrouwen in de eenheid/afdeling werken, drie op de tien vinden dat voor personeel met een andere etnische achtergrond en bijna twee op de tien voor lhb-personeel. Opgeteld lijkt er dus onder het defensiepersoneel geen duidelijke wens te zijn om diversiteit binnen Defensie te vergroten. Opvallend is ook de groep die hier geen oordeel over heeft, met name rond de wenselijkheid van het vergroten van het aandeel lhb-personeel (75%). Dat men geen oordeel geeft kan betekenen dat men geslacht,

etnische achtergrond en seksuele oriëntatie geen relevant selectie criterium vindt, maar het kan ook een makkelijker manier zijn om een sociaal lastige vraag te omzeilen.

Figuur 2.2

Mening van het personeel over het vergroten van diversiteit binnen Defensie, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

### Specifiek beleid

Op dit moment loopt er een campagne die zich specifiek richt op de werving van vrouwen (zie hoofdstuk 1). Onder het personeel bestaat geen grote steun voor het voeren van specifiek beleid om meer vrouwen aan te trekken: defensiebreed is 17% hiervan een voorstander en is 83% tegen. Onder de medewerkers die vinden dat meer vrouwen in hun eenheid/afdeling wenselijk zijn, zijn meer voorstanders van specifiek beleid te vinden. Defensie-medewerkers zijn ook wat betreft het aantrekken van personeel met een andere etnische achtergrond of lhb-personeel geen felle voorstanders van specifiek beleid: 86% vindt dat de organisatie geen specifiek beleid moet voeren voor deze doelgroepen. Defensie-medewerkers die meer etnische diversiteit wensen in hun afdeling/team zijn vaker voorstander van specifiek beleid (46%).

Specifiek beleid voeren wordt in de interviews door verschillende respondenten geassocieerd met inboeten aan kwaliteit. De angst bestaat dat de prioriteit bij specifiek wervingsbeleid ligt in het aannemen van divers personeel in plaats van het aannemen van geschikt personeel (van welke achtergrond dan ook). Ook de geïnterviewden uit de minderheidsgroepen vinden een harde selectie een goede zaak. Ze willen niet dat er twijfel ontstaat aan hun geschiktheid voor een bepaalde functie, omdat er voorrang gegeven



wordt aan mensen op basis van hun geslacht of etnische achtergrond (positieve discriminatie). De wervende spotjes op de televisie vangen daarom veel kritiek. Dat heeft ook te maken met het diverse beeld dat in die spotjes geschetst wordt van Defensie, een beeld dat in de ogen van sommige respondenten niet overeenkomt met de werkelijkheid (zie ook hoofdstuk 3 en 5).

## 2.4 Verwachte effecten van diversiteitsbeleid

Het *integration & learning*-perspectief op diversiteit gaat ervan uit dat mensen als leden van een specifieke groep inzichten, vaardigheden en ervaringen hebben ontwikkeld die waardevol kunnen zijn voor de output van een organisatie (Ely en Thomas 2001). De verschillende manieren van kijken en werken die in een divers team vertegenwoordigd zijn, zouden bijvoorbeeld creativiteit kunnen stimuleren omdat men gebruik kan maken van meerdere perspectieven en inzichten (Shore et al. 2011). Onderzoek naar de relatie tussen diversiteit in teams en hun prestaties levert echter tot nog toe een gemengd beeld op (Van Dijk et al. 2017).

In deze paragraaf bekijken we welke effecten medewerkers van Defensie verwachten van welke mate van diversiteit. Respondenten konden dit per aspect aangeven op een schaal van 0 tot en met 10, waarbij 0 staat voor nauwelijks diversiteit en 10 voor heel veel diversiteit. Defensiepersoneel ziet over het algemeen voordelen van enige diversiteit binnen hun afdeling/eenheid. Diversiteit wordt met name gewaardeerd om nieuwe vaardigheden op te doen en nieuwe manieren van werken te leren (tabel 2.1). Om zich te kunnen concentreren op het werk prefereren defensie-medewerkers gemiddeld een wat kleinere mate van diversiteit.

Tabel 2.1

Mate van diversiteit die volgens defensie-medewerkers goed is voor verschillende aspecten van het werk bij Defensie, 2015 (in gemiddelde scores op een schaal van 0 tot en met 10)

de sfeer in een eenheid/afdeling	6,8
de communicatie binnen een eenheid/afdeling	6,3
om zich te concentreren op het werk	6,0
om taken goed te kunnen verdelen	6,5
om nieuwe vaardigheden en manieren van werken te leren	7,0
om goede prestaties of diensten te leveren	6,6

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Defensiepersoneel verwacht dus positieve effecten van enige mate van diversiteit, maar deze diversiteit moet niet te groot zijn. Eerder zagen we dat medewerkers aangeven voor het overgrote deel te werken in relatief homogeen samengestelde eenheden/afdelingen wat gender en etnische achtergrond betreft en geen uitgesproken voorstanders te zijn van het uitbreiden van die diversiteit.

## Diversiteitswaardering in uitzendingssituaties

Uitzending is een specifieke situatie. In de literatuur worden strategische voordelen benoemd van diversiteit in uitzendingssituaties: zo blijken vrouwen makkelijker contact te leggen met de lokale bevolking en heeft personeel met een etnische of culturele achtergrond in het specifieke gebied vaak meer kennis van de taal en lokale gebruiken (Bosman et al. 2007; Miller en Moskos 1995). Ook door Defensie zelf worden positieve effecten van diversiteit benoemd in relatie tot missies. Daarom is aan defensiemedewerkers specifiek gevraagd hoe zij diversiteit in uitzendingssituaties waarderen. We hebben deze vraag alleen voorgelegd aan medewerkers die daadwerkelijk ooit op uitzending zijn geweest (n = 1392). Iets minder dan de helft van het defensiepersoneel is nooit op uitzending geweest, terwijl een op de zes minstens viermaal in een uitzendingssituatie betrokken was (tabel 2.2). Van diegenen die eerder een uitzending meemaakten, was dit voor een meerderheid langer dan twee jaar geleden. Voor een op de vier was dit minder dan twee jaar geleden.

Tabel 2.2

Hoe vaak op uitzending?, 2015 (in procenten)

nooit	43
1 x	18
2 x	14
3 x	9
minstens 4 x	15

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Denkt het defensiepersoneel anders over diversiteit wanneer zij een uitzendingssituatie voor ogen hebben? Net zoals voor het volledige personeelsbestand (zie tabel 2.1) werden verschillende aspecten bevraagd in hun relatie tot de mate van diversiteit, maar hier specifiek bij uitzendingen. In vergelijking met het werken voor Defensie in algemene situaties prefereert men in uitzendingssituaties een iets kleinere mate van diversiteit. Er is echter nog steeds steun voor enige diversiteit, maar deze moet zeker niet te groot zijn (tabel 2.3). Nadere analyse wijst uit dat personeel dat op uitzending is geweest ook in algemene situaties een kleinere mate van diversiteit prefereert dan personeel dat niet op uitzending is geweest. Ook in een uitzendingssituatie wordt diversiteit het meest positief ingeschat voor het leren van nieuwe vaardigheden en manieren van werken, en het minst voor de concentratie.

### Tabel 2.3

Mate van diversiteit die goed is voor verschillende aspecten van het werk tijdens uitzending, 2015  
(in gemiddelde scores op een schaal van 0 tot en met 10)

---

de sfeer	6,5
de communicatie	6,1
om zich te concentreren op het werk	5,8
om taken goed te kunnen verdelen	6,3
om nieuwe vaardigheden en manieren van werken te leren	6,7
om goede prestaties of diensten te leveren	6,3

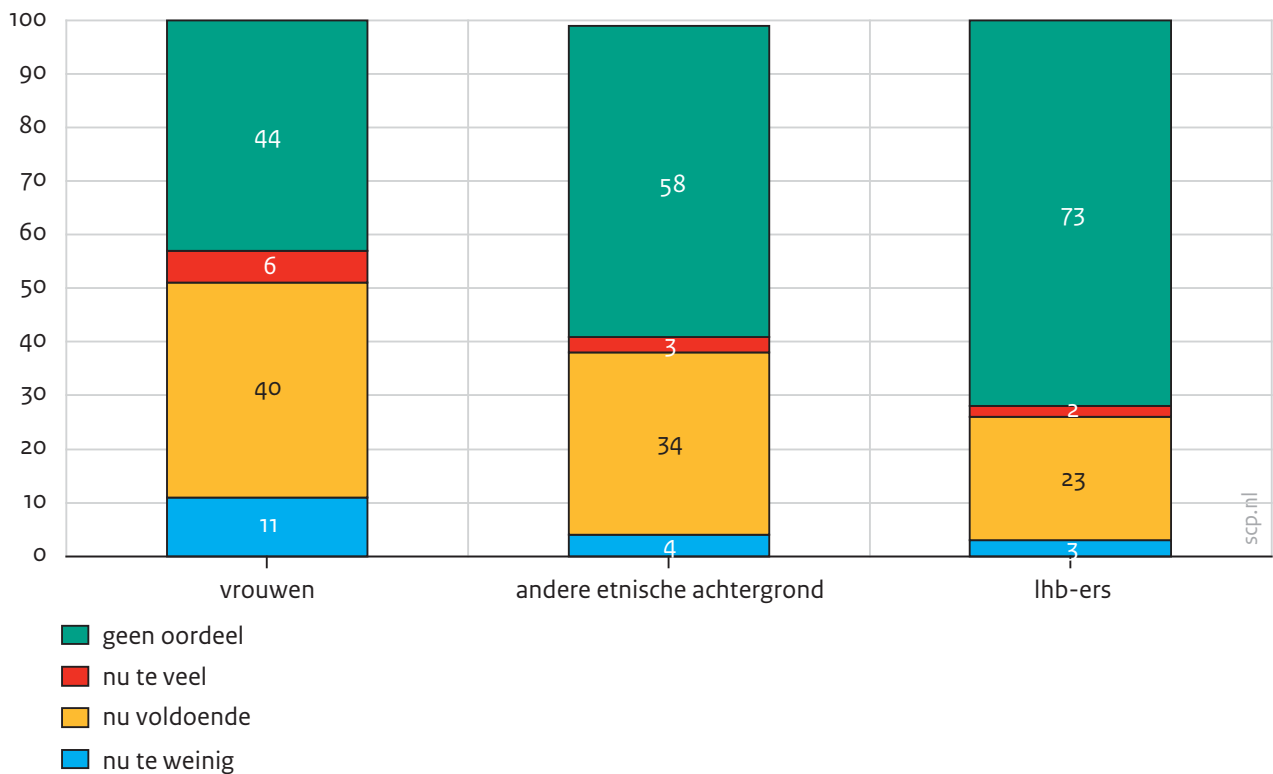
---

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Ook voor uitzendsituaties is gevraagd of men vindt dat de bestaande diversiteit uitgebreid zou moeten worden. Figuur 2.3 vat de antwoorden samen. De steun om in uitzendings-situaties afdelingen/eenheden meer divers te maken naar geslacht, etnische achtergrond en seksuele oriëntatie kan op weinig steun rekenen. Een op de tien personeelsleden vindt dat er meer vrouwen mee zouden moeten op uitzending, maar dit geldt maar voor respectievelijk 4% en 3% van het personeel wanneer het gaat om personeel met een andere etnische achtergrond en homoseksuele, biseksuele of lesbische mensen. Ook in uitzendings-situaties is er dus wat meer steun om meer vrouwen mee te nemen dan mensen uit de andere minderheidsgroepen. Dit houdt wellicht ook verband met de campagnes die Defensie voert om meer vrouwen te werven.

Figuur 2.3

Wens van defensiepersoneel om meer leden van minderheidsgroepen in uitzendingssituaties te betrekken, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

## 2.5 Inclusieve organisatiecultuur

Diversiteit gaat om de mate waarin individuen met verschillende kenmerken in een organisatie vertegenwoordigd zijn. Antidiscriminatiebeleid en positieve discriminatie zijn er vaak op gericht om de ondervertegenwoordiging van specifieke groepen recht te trekken. Een meer gelijke vertegenwoordiging betekent echter niet dat de toegang tot informatie en macht (bv. managementposities) binnen een organisatie ook gelijk is verdeeld. Daarnaast is het niet altijd makkelijk om in een diverse organisatie tot goede resultaten te komen. Verschillen kunnen ook leiden tot het zien van verschillende groepen, wat kan leiden tot het (onbewust) bevoordelen van de groep waar men zichzelf toe rekent (Tajfel 1982). Het managen van diversiteit draait om het werken met diverse groepen mensen, opdat zij volledig kunnen meedoen en bijdragen aan de organisatie en niet op expliciete of impliciete wijze worden uitgesloten (Mor Barak 2000). Inclusiviteit verwijst naar de manier waarop werknemers met verschillende kenmerken ingebed zijn in de organisatie. Werknemers die een grotere inclusiviteit ervaren, zouden meer tevreden zijn en minder geneigd zijn uit de organisatie te vertrekken (Shore et al. 2011). Ook zijn er indicaties dat de perceptie van inclusiviteit samenhangt met de mate waarin werknemers betrokken zijn bij de organisatie, zich daarmee verbonden voelen, en met hun welzijn (Mor Barak 2000; Shore et al. 2011).

De perceptie van inclusiviteit is binnen wetenschappelijke disciplines op enigszins uiteenlopende wijzen geconceptualiseerd. Binnen management en organisatiewetenschappen wordt veelal de nadruk gelegd op de mate waarin werknemers zich onderdeel voelen van processen binnen de organisatie: de mate waarin zij toegang hebben tot informatie en bronnen, verbindingen hebben met hun leidinggevenden en collega's en in staat worden gesteld om deel te nemen aan en invloed te hebben op besluitvormingsprocessen (Mor Barak 2000: 52). Sociaalpsychologen hebben in hun definities verwezen naar de behoefte van mensen om ergens bij te horen. Volgens Shore et al. (2011) verwijst het concept *inclusiviteit* bijvoorbeeld naar een organisatie waarin medewerkers een gevoel van behoren ervaren en het gevoel hebben dat zij gewaardeerd worden om hun unieke eigenschappen. Jansen et al. (2014) wijzen erop dat nadruk op de voordelen van unieke eigenschappen kan leiden tot gevoelens van uitsluiting bij de meerderheidsgroep. Daarom pleiten zij voor een concept van inclusiviteit waarin naast het gevoel van behoren het begrip authenticiteit een plek heeft: het gevoel dat mensen ruimte krijgen en door de groep aangemoedigd worden zichzelf te zijn. Ashikali en Groeneveld (2015) stellen dat diversiteitsmanagement positieve effecten heeft wanneer beide perspectieven gehanteerd worden. In een inclusieve organisatiecultuur kunnen mensen hun eigenheid behouden en zich tegelijkertijd identificeren met de organisatie of werkeenheid. Een inclusieve organisatiecultuur wordt volgens hen gekenmerkt door openheid ten opzichte van en de waardering van diversiteit. Om inclusieve organisatiecultuur te meten gebruiken zij een schaal van zes stellingen (Ashikali en Groeneveld 2013). Vijf hiervan zijn opgenomen in de vragenlijst die is afgenomen onder het defensiepersoneel (zie tabel 2.4)<sup>1</sup>. De stellingen in de schaal meten aspecten als ervaren uitsluiting (bv. discriminatie) en rechtvaardigheid in de behandeling van werknemers (Shore et al. 2011). Het overgrote deel van het defensiepersoneel wordt vaak tot altijd met respect behandeld (94%), kan openlijk een mening geven zonder negatieve gevolgen (87%) en percipieert de beslissingen van de leidinggevende als eerlijk (84%). Daarentegen geeft de helft van het defensiepersoneel aan dat er weleens discriminatie voorkomt in de eenheid of afdeling en percipieert bijna een op de drie vormen van intimidatie.

Tabel 2.4

Perceptie van inclusieve organisatiecultuur bij Defensie, 2015 (in procenten)

	nooit	een enkele keer/soms	vaak/altijd
in mijn eenheid/afdeling ...			
... word ik met respect behandeld	0	6	94
... kan ik openlijk mijn mening geven zonder angst voor negatieve gevolgen	1	12	87
... komt discriminatie voor	50	47	3
... komt intimidatie (angst aanjagen of bedreigen) voor	71	26	3
... zijn beslissingen van mijn directe leidinggevende over werknemers eerlijk	1	15	84

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

De stellingen zoals hiervoor vermeld en in tabel 2.4 opgesomd vormen samen een schaal die de perceptie van inclusieve organisatiecultuur meet.<sup>2</sup> De scores op de schaal gaan van 1 (weinig inclusiviteit) tot en met 5 (veel inclusiviteit). Met een gemiddelde score van 4,4 voor het defensiepersoneel als geheel kan gesteld worden dat het personeel doorgaans een sterke inclusieve cultuur ervaart binnen hun eenheid of afdeling. De verschillen binnen de organisatie naar achtergrondkenmerken van het personeel zijn niet groot (zie tabel B2.1 op [www.scp.nl](http://www.scp.nl)). Vrouwen, lageropgeleiden, operationelen en vooral jongeren ervaren hun eenheid of afdeling als iets minder inclusief, maar groot zijn de verschillen niet. Leden van de Bestuursstaf, als uitdragers van het beleid, scoren het hoogst op inclusiviteit. In de volgende hoofdstukken bekijken we voor de verschillende minderheidsgroepen in welke mate zij het gevoel hebben ingebed te zijn of juist uitgesloten te worden binnen hun eenheid/afdeling.

Hoewel de perceptie van inclusiviteit hoog is, komt uit sommige interviews ook een beeld naar voren dat veel medewerkers worstelen met het gevoel dat er weinig ruimte is voor het individu in de organisatie, dat ze slechts een nummer of een klein radertje zijn in het geheel en dat Defensie weinig rekening houdt met hun eigenheid. Dit duidt er mogelijk op dat Defensie niet zozeer een inclusieve cultuur als wel een assimilatiecultuur kent (Shore et al. 2011). In een inclusieve cultuur worden werknemers als ‘insiders’ behandeld, maar is er tegelijkertijd ruimte om hun eigenheid te behouden binnen de eenheid/afdeling. Een assimilatiecultuur kenmerkt zich doordat werknemers als insider in de eenheid/afdeling worden gezien wanneer zij zich conformeren aan de dominante cultuur die daar heerst en hun eigenheid afzwakken. Dit past in de omschrijving van Soeters et al. (2003) van militaire culturen waarin medewerkers via socialisatieprocessen ‘commitment’ wordt aangeleerd. Dit betekent dat medewerkers zich consistent en voorspelbaar gedragen (passend binnen de specifieke cultuur van het onderdeel), omdat afwijkend gedrag gesanctioneerd wordt in de vorm van reputatieschade, sancties, of het onthouden van promoties of andere voordelen (Soeters et al. 2003: 250).

## 2.6 Persoonlijk ervaren ongewenste gedragingen

De perceptie van inclusieve organisatiecultuur zoals hiervoor gemeten geeft de perceptie van medewerkers van hun eenheid/afdeling weer. Wanneer medewerkers aangeven dat er discriminatie in hun eenheid/afdeling voorkomt, betekent dat niet automatisch dat zij zich persoonlijk gediscrimineerd hebben gevoeld. De perceptie van negatief of oneerlijk gedrag binnen een afdeling zegt iets over het inclusieve klimaat dat daar heerst (vgl. Shore et al. 2011). Doorgaans liggen percepties van groepsdiscriminatie hoger dan de persoonlijk ervaren discriminatie (bv. Andriessen 2016). We kijken naar de mate waarin medewerkers van Defensie persoonlijk ongewenst gedrag hebben ervaren van leidinggevenden of collega's. Tabel 2.5 toont het spectrum aan ervaringen dat bevroegd is en de mate waarin medewerkers zeggen dat hen dat in de laatste twaalf maanden is overkomen. Bijna de helft van het defensiepersoneel geeft aan roddelen door leidinggevenden of collega's te ervaren. Bij ruim een op de tien medewerkers is dit (zeer) vaak het geval. Ongeveer 20% wordt weleens



genegeerd of buitengesloten door leidinggevenden of collega's terwijl ongeveer een op zes van het defensiepersoneel te maken krijgt met pesten (16%) of intimidatie (13%) door leidinggevenden of collega's. Lichamelijk geweld wordt nauwelijks gerapporteerd: 99% van het personeel heeft hier in de laatste twaalf maanden geen ervaring mee gehad. Bijna 4% werd geconfronteerd met ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's.

Tabel 2.5

Negatieve ervaringen op het werk bij Defensie in de afgelopen twaalf maanden, 2015 (in procenten)

	nooit	een enkele keer	vaak	zeer vaak
negeren of buitensluiten door leidinggevenden of collega's	80	16	3	1
roddelen door leidinggevenden of collega's	55	34	8	4
pesten door leidinggevenden of collega's	85	13	2	1
intimidatie (angst aanjagen of bedreigen) door leidinggevenden of collega's	87	11	1	1
lichamelijk geweld door leidinggevenden of collega's	99	1	0	0
ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's	96	4	0	0

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Vergelijkbare vragen naar dit soort negatieve ervaringen worden ook gesteld in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), die uitgevoerd wordt door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en TNO in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (szw). Ook zijn er vergelijkbare vragen gesteld in de medewerkersmonitor 2016 van het korps politie (Schouten en Nelissen 2016). We kunnen met de nodige voorzichtigheid dus een indicatieve vergelijking maken met de mate waarin defensiemedewerkers, medewerkers bij de politie en werknemers in Nederland in het algemeen te maken hebben met dit soort negatieve ervaringen. Tabel 2.6 zet de percentages naast elkaar van werknemers in het algemeen (NEA'15) werknemers van Defensie (DED'15) en werknemers van de politie die te maken hebben gehad met bepaalde negatieve ervaringen<sup>3</sup>. De percentages liggen iets hoger onder het defensiepersoneel dan gerapporteerd in de NEA. Met name bij pesten is er een verschil. In de NEA rapporteert 8% van de werknemers wel eens gepest te worden, onder defensiemedewerkers is dat 16%. Ook bij de politie liggen de percentages hoger dan bij arbeidsorganisaties als geheel. Dit kan er op duiden dat er iets in dit type organisaties is (bv. een bepaalde cultuur) waardoor dit soort negatief gedrag vaker voorkomt. In de volgende hoofdstukken worden verschillen in negatieve ervaringen op basis van seksuele voorkeur, geslacht en etnisch-culturele achtergrond belicht.

Tabel 2.6

Aandeel werknemers algemeen (NEA'15), aandeel werknemers van Defensie (DED'15) en aandeel medewerkers bij de politie dat te maken heeft gehad met negatieve ervaringen, 2015 (in procenten)

	NEA'15	DED'15	politie
ongewenste seksuele aandacht	2	4	7
intimidatie	11	13	15
lichamelijk geweld	0 <sup>a</sup>	1	3
pesten	8	16	18

a Onafgerond: 0,04.

Bron: CBS/TNO (NEA'15); SCP (DED'15), gewogen gegevens

## 2.7 Wie heeft er last van?

Om te bekijken of bepaalde achtergrondkenmerken samenhangen met een grotere kwetsbaarheid voor negatieve ervaringen is een variabele geconstrueerd die meet of individuen in de afgelopen twaalf maanden ten minste één negatieve ervaring hebben gehad. Van het defensiepersoneel heeft de helft in de afgelopen twaalf maanden minstens één negatieve ervaring gehad.

Jongere leeftijdsgroepen hebben vaker te maken met negatieve ervaringen: bijna twee derde van het personeel in de leeftijd van 17-24 jaar heeft in de afgelopen twaalf maanden ten minste één negatieve ervaring gehad (tabel 2.7). Ook operationeel personeel is meer kwetsbaar, net als personeel met lagere rangen of schalen. Uit de interviews met medewerkers uit minderheidsgroepen kunnen we ook opmaken dat als er negatieve ervaringen zijn, die vaak voorkomen in de fase dat de medewerkers lager in rang zijn, en jong. Een hogere leeftijd of nieuwe levensfase in combinatie met een hogere rang lijkt bescherming bieden tegen de negatieve uitwassen van groepsdruk en machocultuur. In de volgende hoofdstukken gaan we hier dieper op in.

Wat betreft defensieonderdeel worden negatieve ervaringen relatief vaak gemeld door personeel van de Landstrijdkrachten, de Marechaussee en het Commando DienstenCentra.

Tabel 2.7

Aandeel defensiepersoneel met ten minste één negatieve ervaring in de afgelopen twaalf maanden, naar achtergrondkenmerken, 2015 (in procenten)

17-24 jaar (ref.)	63	
25-34 jaar	54	
35-49 jaar	48**	
50-65 jaar	46***	
laagopgeleid (ref.)	53	
middelbaar opgeleid	50	
hogeropgeleid	48	
militair (ref.)	48	
manschappen (ref.)		58
onderofficieren		53
officieren, vlagofficieren, opperofficieren		43***
burger	51	
schaal 1-5 (ref.)		54
schaal 6-9		51
schaal 10-18		40**
czsk (Commando Zeestrijdkrachten) (ref.)	44	
clas (Commando Landstrijdkrachten)	53**	
clsk (Commando Luchtstrijdkrachten)	48	
kmarr (Koninklijke Marechaussee)	53*	
bs (Bestuursstaf)	36	
dmo (Defensie Materieel Organisatie)	45	
cdc (Commando DienstenCentra)	54**	
operationeel (ref.)	54	
niet-operationeel	46***	
leidinggevend (ref.)	49	
niet-leidinggevend	51	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Aan de respondenten met negatieve ervaringen is gevraagd aan te geven of de negatieve ervaring volgens hen samenhangt met een bepaald persoonskenmerk. Een voorbeeld is dat iemand het gevoel heeft dat er over hem of haar geroddeld wordt vanwege zijn/haar seksuele oriëntatie. In tabel 2.8 is weergegeven welke kenmerken in de ogen van de respondent samenhangen met de negatieve ervaring. De respondenten konden ook meerdere antwoorden aankruisen.

Een klein percentage van de respondenten rapporteert dat de negatieve ervaring te maken had met huidskleur (1%), etnische afkomst (2%), seksuele oriëntatie (1%), geloofsovertuiging (2%) of een lichamelijke handicap (3%). Wat meer individuen noemden het geslacht (5%), het opleidingsniveau (5%) of het uiterlijk (5%) als oorzaak. In vergelijking met onderzoek naar de gronden van ervaren discriminatie zijn dit lagere percentages (vgl. Andriessen et al. 2014). Bedacht moet echter worden dat het personeelsbestand van Defensie behoorlijk homogeen is en er relatief weinig vrouwen, etnische en seksuele minderheden werken.

Tabel 2.8

Mogelijke gronden van de negatieve ervaringen op het werk bij Defensie, 2015 (in procenten)

leeftijd	9
opleidingsniveau	5
uiterlijk	5
huidskleur	1
etnische afkomst/uit ander land afkomstig	2
geloof	2
lichamelijke handicap/aandoening/beperking	3
geslacht	5
seksuele oriëntatie	1
manier van praten	10
opvattingen/ideeën	29
weet niet	24
wil niet zeggen	3
andere oorzaak	20

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Opvallend is het hoge percentage dat zegt dat de negatieve ervaring te maken had met hun opvattingen of ideeën. Opnieuw duidt dit erop dat Defensie eerder dan een inclusieve cultuur, een assimilatiecultuur kent, waarin sancties kunnen staan op afwijkend gedrag (vgl. Shore et al. 2011; Soeters et al. 2003). In de interviews hoorden we regelmatig terug dat Defensie een sterke groepscultuur kent. De verbondenheid tussen de leden van een bepaalde eenheid of onderdeel wordt doelbewust opgebouwd en gestimuleerd (zie ook Soeters et al. 2003). Dat is volgens de geïnterviewden nodig voor een groep die moet functioneren onder gevaar: de collega's moeten op elkaar kunnen rekenen en soms letterlijk voor elkaar door het vuur willen gaan. Een sterk 'wij' gevoel onder collega's hangt echter doorgaans samen met een sterk 'zij' gevoel: er is een scherpe scheidslijn tussen degenen die er wel en niet bij horen. Middels ontgroeningsrituelen en informele sancties vanuit de groep wordt conformiteit met de groepscultuur afgedwongen.

*R: Het is wel het eerste bedrijf waar ik werk waar je wel heel erg die groepjescultuur hebt. En wat ik wel zeg maar analytisch gezien interessant vind, er is niet Defensie, er is de landmacht en de luchtmacht en de marine en dat wil men ook graag allemaal zo exploiteren. Die mariniers zeggen: wij zijn anders. Die doen heel erg veel om dat groepsgevoel te omarmen. Dan heb je hier nog het onderhoudsbedrijf,*

nou dat was altijd een soort spanningsveld tussen de gebruiker, dus de marinemensen, hadden ze vroeger ook allemaal lelijke afkortingen naar elkaar toe, dus daar had je groepjes. En binnen zo'n onderhoudsbedrijf had je dan bijvoorbeeld de engineers, die waren dan alweer heel anders dan de uitvoering. Dan heb je ook nog de TD, dus technische dienst ... Iedereen manifesteert zich heel erg in een subcultuurtje binnen het grote Defensie. [...] Als je dan bij het onderhoudsbedrijf hier kijkt dan heb je een heel verschil tussen de afdeling die de onderzeeërs onderhoudt of die de fregat onderhoudt of die voor de kleinere schepen, dus die hebben ook allemaal meer hun subgroep. En dan is het ook vaak hunnie en zullie [...].

I: Dus je hebt eigenlijk overal kleine groepjes die heel erg aan elkaar hangen, die misschien ook al heel lang gewoon in dat verband samenwerken of wisselt dat nogal?

R: Zelfs dat wisselt nog weleens, maar op het moment dat je dan switcht naar die andere groep dan wordt het een nieuwe 'wij'. Soms moet je ook echt vragen van: Wie bedoel je nu met 'wij'? Om te weten waar iemand het over heeft.

I: En hoe is het als je binnen zo'n subgroepje niet tot de norm behoort, als je anders bent?

R: Ik denk dat je daar dan sneller uit zal ... mensen kiezen ook wel, ze lijken ook allemaal hetzelfde DNA te hebben, men kiest wel zijn eigen groep, dat je denkt: dit zijn allemaal dezelfde mensen. Dus op een of andere manier ... men kiest daarvoor en wordt daarvoor gekozen. Dus dat versterkt natuurlijk nog meer die groep. Maar het is lastiger als je daar op een andere manier geplaatst bent of komt en het fit niet. (vrouw, burger)

In de interviews kwam af en toe naar voren dat het defensiepersoneel redelijk homogeen is: het ene type komt eerder af op een baan bij Defensie dan het andere. Er is dus mogelijke sprake van een zekere zelfselectie. Daarnaast vallen er ook veel mensen die niet bij Defensie passen uit tijdens de opleiding of in de eerste fase daarna. Ook dan vindt dus een zekere selectie plaats, waarschijnlijk doordat men zich niet thuis voelt bij de cultuur en sfeer bij Defensie en uit de groep signalen krijgt in de vorm van roddel of pesten dat men niet in de groep past. In de volgende hoofdstukken zal blijken dat er in onderdelen van de organisatie vrij harde omgangsvormen heersen waarin grappen en kwetsende opmerkingen over iedereen die in zekere zin afwijkt van de norm, heel gewoon zijn. Respondenten vertellen dat de norm is dat je daar maar tegen moet kunnen. Wie dit klimaat niet verdraagt, verlaat Defensie waarschijnlijk in een vroeg stadium van zijn of haar carrière.

## 2.8 Opvolging en hulp zoeken

Negatieve ervaringen kunnen psychologische stress opleveren. Er zijn verschillende manieren waarop mensen hiermee om kunnen gaan, wat in de psychologische literatuur wordt aangeduid met coping (zie Lazarus en Folkman 1984). Copingstrategieën zijn erop gericht de stress die een negatieve ervaring met zich meebrengt te reduceren. Wanneer coping niet effectief is of op een bepaalde manier te veel energie vergt, ervaart het individu stress. In de literatuur worden verschillende typen copingstrategieën onderscheiden (vgl. Lazarus en Folkman 1984). Emotiegerichte copingstrategieën hebben als doel het gevoel dat de negatieve ervaring oproept te minimaliseren. Een manier is bijvoorbeeld om de situatie op

een andere manier te interpreteren (niet: dit is een zware taak, maar: dit is een uitdaging) en zo het bijbehorende gevoel te veranderen. Daarnaast bestaan er probleemgerichte copingstrategieën. Deze hebben als doel de situatie te veranderen. Dat kan bijvoorbeeld door de dader te confronteren met zijn/haar gedrag, met als doel de kans te verkleinen dat het gedrag zich herhaalt.

In de volgende hoofdstukken beschrijven we in meer detail de verschillende strategieën van werknemers uit de verschillende doelgroepen. In dit hoofdstuk bekijken we defensiebreed een specifieke manier van coping: de negatieve ervaring bespreken. Dit is een vorm van probleemgerichte coping, met als doel de situatie die stress oproept te veranderen (Dewaele en Van Houtte 2010). Wanneer de negatieve ervaring besproken wordt met de dader is sprake van een confrontatiestrategie. Het bespreken van het voorval met collega's kan steun uit de directe omgeving opleveren (Major et al. 2002). Ook kan in dit soort gesprekken informatie over manieren van coping gedeeld worden, waardoor individuen hun repertoire aan strategieën kunnen uitbreiden. Het voorval bespreken met een leidinggevende is een vorm van melden; de leidinggevende kan vervolgens helpen om de situatie te veranderen zodat men geen of minder negatieve ervaringen meer heeft. Ditzelfde kan ook het doel zijn van het zoeken van hulp bij een andere instantie. Ook kan men deze externe hulp inschakelen om de eigen copingstrategieën uit te breiden of te versterken. Een kwart tot een derde van het personeel met negatieve ervaringen spreekt de dader erop aan (tabel 2.9). Van de verschillende gevraagde strategieën komt deze strategie relatief veelvuldig voor. Ruim een kwart van de medewerkers met ten minste één negatieve ervaring zoekt hulp bij collega's. Een op de vijf zoekt hulp bij zijn of haar leidinggevende. In minder gevallen zoekt men hulp bij iemand anders (9,6%) of een specifieke instantie of professionele hulp (5,7%). Dit patroon van het bespreekbaar maken van negatieve ervaringen past in de specifieke defensiecultuur waarvan de geïnterviewden gewag maken, waarbinnen impliciet verwacht wordt dat mensen hun eigen boontjes doppen. Naar een leidinggevende toestappen of via een melding een formele procedure in gang zetten, is een laatste redmiddel en sommigen beleven dat als een teken van zwakte. Hierbij past ook de vaststelling dat bijna een kwart van de medewerkers rapporteert niets te hebben gedaan na een negatieve ervaring. Dit kan een vorm zijn van vermijdingsgerichte coping. Het doel van dit type strategieën is niet om de situatie te veranderen, maar om deze anders te gaan waarderen. Dit kan door de betekenis ervan te bagatelliseren, het voorval te ontkennen of te negeren (Dewaele en Van Houtte 2010).

*Zoals ik het nu al die jaren heb gezien, ja moet je gewoon zelf sterk zijn om dat zelf zoveel mogelijk op te lossen, daar heb je ook het meeste baat bij denk ik en anders kan je ook gewoon gaan praten met iemand die je ligt of waar je het meeste mee omgaat. (vrouw, militair)*

Tabel 2.9

Met wie heeft het personeel gesproken na een negatieve ervaring?, 2015 (in procenten van het aantal defensiemedewerkers met een negatieve ervaring)

---

met de dader	30
met collega's	28
met leidinggevende	21
met andere instantie of professionele hulp	6
met iemand anders	10
met niemand	23

---

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Leidinggevendenden hebben een bijzondere verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor de sociale veiligheid van hun werknemers. Daarom is gevraagd of leidinggevendenden zijn opgetreden tegen het negatieve gedrag. In ongeveer 40% van de gevallen was de leidinggevende niet op de hoogte van het voorval (volgens degene met de negatieve ervaring). Een kwart van de medewerkers met een negatieve ervaring geeft aan dat hun leidinggevende (enigszins) is opgetreden. Effectief optreden van leidinggevendenden tegen ongewenst gedrag komt als belangrijk aspect van sociale veiligheid naar voren in de interviews. In hoofdstuk 5 zien we bijvoorbeeld dat leidinggevendenden die effectief optreden een belangrijke rol spelen in het veilig uiten van de seksuele identiteit van medewerkers. Opvallend is verder dat 17% van de medewerkers aangeeft dat de leidinggevende zelf de dader was (tabel 2.10).

Tabel 2.10

Is de leidinggevende tegen het negatieve ervaren gedrag opgetreden?, 2015 (in procenten van het aantal defensiemedewerkers met een negatieve ervaring)

---

ja, zeker	11
ja, enigszins	16
nee, mijn leidinggevende was de dader	17
nee, mijn leidinggevende was niet de dader maar is niet opgetreden	18
ik weet het niet/mijn leidinggevende is hier niet van op de hoogte	38

---

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Aan de medewerkers bij wie de leidinggevende optrad is gevraagd of zij tevreden waren over diens aanpak. Zeven op de tien medewerkers zijn hier (helemaal) tevreden over (tabel 2.11). Bijna een op de tien is eerder ontevreden tot helemaal ontevreden.

Tabel 2.11

Tevreden over optreden leidinggevende?, 2015 (in procenten van het aantal defensiemedewerkers met een negatieve ervaring bij wie de leidinggevende is opgetreden)

(helemaal) ontevreden	8
niet tevreden, niet ontevreden	20
(helemaal) tevreden	72

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Medewerkers zijn goed op de hoogte van de bestaande hulpinfrastructuur binnen Defensie: 91% weet dat een werknemer een klacht in kan dienen als deze ongelijk of negatief behandeld wordt. Uit de interviews komt verder het beeld naar voren dat zij ook goed weten bij wie ze terecht kunnen om een negatieve ervaring of een wantoestand te bespreken. Zo worden leidinggevendenden, geestelijk verzorgers, vertrouwenspersonen en uiteindelijk de marechaussee genoemd als instanties die ze bij problemen kunnen inschakelen. Werknemers zijn echter niet sterk geneigd bij deze instanties aan te kloppen, onder meer vanwege de genoemde mentaliteit van eigen boontjes doppen, en zullen eerst proberen er zelf uit te komen. In de volgende hoofdstukken gaan we per doelgroep dieper in op de redenen waarom medewerkers vaak geen gebruik maken van de bestaande infrastructuur om negatieve ervaringen te melden. In het algemeen geldt dat geïnterviewde medewerkers aangeven vaak uit angst voor hun reputatie niets te ondernemen na een negatieve ervaring, en die niet met collega's of leidinggevendenden te bespreken:

I: En wordt dat gedaan, ook binnen Defensie, klachten?

R: In mijn beleving veel te weinig.

I: En waarom is dat, denk je?

R: Ik denk dat er nog steeds een angstcultuur zit.

I: Angst voor ...?

R: Dat je toch op een of andere manier wordt afgestraft of wordt belemmerd in je toekomst. Kijk, zeker als je iets met je leidinggevende hebt, zullen mensen dat niet snel uitspreken. Maar het is wel je leidinggevende, die wel jouw functioneringsgesprek en alles moet doen. En dat zien we met militairen nog veel erger. En zeker als een militair nog bevorderd wil worden, zie je daar veel meer terughoudendheid in. Die zullen niet snel iets zeggen. (man, militair)

R: ik hoop dat ze heel duidelijk hun grenzen willen, durven te stellen. En dat ze niet bang zijn voor de consequenties van je grenzen durven te stellen. Want ik denk dat de meesten daar bang voor zullen zijn. De meesten zijn bang om hun carrière, om zo van 'oh oh, straks vinden ze er iets van en dan mogen ze me eerder de poort uit en dan, oh, dan ben ik lastig'. Nee.

I: Of van je reputatie misschien? Dat wat je zegt, dat je nergens tegen kunt en dat je ...

R: Ja, het is je reputatie, het is je carrière, wat vinden ze wel niet van me? Dan ben ik een zeurpiet, dan krijg ik een naam ... Nee, ik hoop dat ze daar ... maar dat is heel lastig en zeker als je jong bent en je komt net binnen, dan moet je nog zo lang.

I: Dat is waar.



R: En dat is een punt waar denk ik die jongeren gewoon tegenaan lopen. (vrouw, burger)

## 2.9 Verbonden en tevreden bij Defensie

In een theoretisch model legt Mor Barak (2000) een relatie tussen percepties van inclusie/exclusie en werktevredenheid, toewijding aan de organisatie en individueel welzijn. Een aantal studies vindt hier inderdaad empirische ondersteuning voor, maar veel minder is bekend over de mechanismen achter deze effecten (Pitts 2009; Shore et al. 2011). Celik et al. (2011) vinden in hun studie naar de publieke sector dat diversiteitsmanagement (wens en acties om diversiteit te vergroten en met diversiteit om te gaan) een positief effect heeft op de affectieve betrokkenheid van medewerkers. De affectieve betrokkenheid is de emotionele band die een werknemer heeft met de organisatie: de mate waarin deze het Ministerie van Defensie waardeert, zich ermee identificeert en zich ermee verbonden voelt (Celik et al. 2011). Om de affectieve betrokkenheid te meten hebben we gebruikgemaakt van een gevalideerde schaal van Kim (2005), bestaande uit drie vragen (zie tabel 2.13). Ongeveer drie op de vier medewerkers van Defensie voelen zich in grote mate onderdeel van de organisatie en voelen er ook een sterke verbondenheid mee. Kortweg betekent de organisatie veel voor hen. Bij een op tien is dit minder sterk tot helemaal niet het geval.

Tabel 2.13

Affectieve betrokkenheid van defensiepersoneel bij de organisatie, 2015 (in procenten)

	(helemaal) mee eens	niet mee eens, niet mee oneens	(helemaal) mee oneens
ik voel mij een onderdeel van de organisatie	76	15	9
deze organisatie betekent veel voor mij	73	19	8
ik heb een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie	69	20	11

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

De drie genoemde vormen van betrokkenheid tellen op tot een schaal<sup>4</sup> waarin 5 een maximale affectieve betrokkenheid betekent en 0 het totaal ontbreken hiervan. Het defensiepersoneel heeft over het algemeen een grote affectieve betrokkenheid: gemiddeld scoort het personeel behoorlijk hoog.<sup>5</sup> De verschillen tussen personeelsleden met verschillende achtergrondkenmerken zijn ook bij deze schaal niet heel groot (tabel 2.14). Hogeropgeleiden voelen zich iets sterker verbonden met de organisatie dan lageropgeleiden. Militairen in de hogere rangen en burgerpersoneel in de hoogste salarisschalen hebben een wat grotere affectieve betrokkenheid dan personeel in lagere rangen of schalen. Personeel van de Bestuursstaf voelt zich van de verschillende onderdelen het meest betrokken. De Bestuursstaf bestaat dan ook uit hogeropgeleid personeel en is hiërarchisch omringd met anderen die ook hogeropgeleid zijn.

Tabel 2.14

Affectieve betrokkenheid van defensiepersoneel naar achtergrondkenmerken; hoe hoger de score, hoe hoger de affectieve betrokkenheid, 2015 (in gemiddelde scores op een schaal van 0 tot en met 5)

17-24 jaar (ref.)	3,7	
25-34 jaar	3,7	
35-49 jaar	3,9***	
50-65 jaar	3,8	
laagopgeleid (ref.)	3,8	
middelbaar opgeleid	3,8	
hogeropgeleid	3,9***	
militair (ref.)	3,8	
manschappen (ref.)		3,7
onderofficieren		3,7
officieren, vlagofficieren, opperofficieren		4,0***
burger	3,8	
schaal 1-5 (ref.)		3,8
schaal 6-9		3,8
schaal 10-18		3,9*
czsk (Commando Zeestrijdkrachten) (ref.)	3,8	
clas (Commando Landstrijdkrachten)	3,9	
clsk (Commando Luchtstrijdkrachten)	3,8	
kmar (Koninklijke Marechaussee)	3,8	
bs (Bestuursstaf)	4,0***	
dmo (Defensie Materieel Organisatie)	3,8	
cdc (Commando DienstenCentra)	3,8	
operationeel (ref.)	3,8	
niet-operationeel	3,8	
leidinggevend (ref.)	3,9	
niet-leidinggevend	3,7***	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

## Werktevredenheid

Voor veel respondenten uit de interviews is Defensie een unieke organisatie om voor te werken. Dat geldt vooral voor de militaire onderdelen, maar ook het burgerpersoneel ervaart Defensie als een bijzondere werkomgeving. Voor de militairen waren het stoere imago van de krijgsmacht, het avontuurlijke, de actie en de discipline die erg aanspreken. Die eigenschappen worden door veel van onze respondenten als 'mannelijk' gezien. Ook burgermedewerkers raakten gaandeweg wel gecharmeerd van de specifieke cultuur

van Defensie en noemden dezelfde kenmerken die militairen aantrekkelijk vinden: het werken in een door mannen gedomineerde organisatie met een ‘niet lullen maar poetsen’ mentaliteit, de uitdaging, de afwisseling en het gevoel direct betrokken te zijn bij wat er in de wereld gebeurt:

*Wat ik bijvoorbeeld fijn vond aan het bedrijf was dat het echt paste als een vest zeg maar. Ik had daarvoor in de burgermaatschappij gewerkt en daar had ik heel erg veel moeite om te wennen aan het commerciële. Misschien zat ik net in de verkeerde takken van het commerciële maar ik vond het veel gebakken lucht. [...] achteraf gezien heb ik ook nooit echt het gevoel gehad dat je ertoe deed zeg maar, dat je echt iets deed waar je iets in betekende. Het was gewoon werk. Maar toen ik bij de luchtmacht ging werken toen begeleidde ik media die reportages maakten van de hulpgoederen die wij wegstuurden voor vluchtelingen en dus dat was van een hele andere orde. Je gaat van een commercieel bedrijf naar een bedrijf dat echt te maken heeft met alles wat je op het nieuws ziet en wat er gebeurt in de wereld, dat had direct effect op waar jij mee bezig was. [...] Ook de manier van werken was heel prettig. Ik kreeg veel verantwoordelijkheid, je kon projecten oppakken en daar was je dan, daar mocht jij dan voor zorgen dat dat ging lopen. (militair, begonnen als burgermedewerker)*

Voor velen biedt het werken bij Defensie precies datgene wat ze verwacht en gehoopt hadden toen ze voor Defensie als werkgever kozen. Zij zijn dan ook tevreden over de sfeer en cultuur op het werk. De collegialiteit onder medewerkers, de kameraadschap en de sfeer van ‘met zijn allen de schouders eronder’ worden alom geprezen. Die werksfeer wordt door velen ook toegeschreven aan de cultuur van Defensie.

*Ja, ja, ik voel me echt helemaal op m'n plek hier. Ik ga iedere dag nog met plezier naar m'n werk [...] de collega's, het met elkaar ervoor zorgen dat de boel doordraait, ja je ziet het, ik kan rustig de deur dichtdoen en het even zeggen: loop door naar een collega, die dan ook niet moeilijk doet en zegt: prima, ik neem het dan wel even over, dus ... nee, we hebben echt een prima werksfeer en zijn er voor elkaar. (man, burger)*

*Ja, het is een way of life, zeggen ze altijd van Defensie. En dat is het ook. En dat is puur omdat ik het persoonlijk altijd voel als iedereen staat écht voor elkaar klaar. We moeten het echt met elkaar doen. (vrouw, militair)*

Ook in de enquête zijn aan het defensiepersoneel verschillende vragen voorgelegd rond tevredenheid met het huidige werk. Een grote meerderheid van het defensiepersoneel zegt tevreden tot zeer tevreden te zijn met de relatie die ze hebben met hun collega's (89%) en hun leidinggevende (80%), de inhoud van het werk (80%) en de sfeer in de eenheid of afdeling (80%). Daar staat tegenover dat een derde ontevreden tot zeer ontevreden is over hun salaris en een op tien over het combineren van werk en privé.

Tabel 2.15

Werktevredenheid van defensiepersoneel, 2015 (in procenten)

	(zeer) tevreden	niet tevreden, niet ontevreden	(zeer) ontevreden
inhoud van uw werk	80	13	7
beloning voor uw werk (salaris)	44	27	29
de sfeer in uw eenheid/afdeling	80	12	8
de mogelijkheid om werk en privé te kunnen combineren	70	20	11
de relatie met mijn collega's	89	9	3
de relatie met mijn direct leidinggevende	80	13	7

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

De zes vragen in tabel 2.15 tellen op tot een schaal<sup>6</sup> die werktevredenheid meet (vgl. Kuyper 2013). Deze schaal loopt van 1 (zeer ontevreden) tot en met 5 (zeer tevreden). Het gemiddelde op deze schaal is een 3,8. Gemiddeld genomen is het defensiepersoneel dus redelijk tevreden met hun werk. Tabel 2.16 laat zien dat er kleine verschillen bestaan in tevredenheid naar achtergrondkenmerken van het personeel. Bij deze gemiddelden en de verschillen daartussen moet bedacht worden dat het hier steeds gaat over univariate relaties. Hogeropgeleiden zijn meer tevreden, net als militair personeel in de hogere rangen, maar dit hangt waarschijnlijk met elkaar samen, aangezien militair personeel in hogere rangen ook hoger is opgeleid.

Tabel 2.16

Werktevredenheid van defensiepersoneel naar achtergrondkenmerken, 2015 (in gemiddelde scores op een schaal van 1 tot en met 5)

17-24 jaar (ref.)	3,7	
25-34 jaar	3,7	
35-49 jaar	3,8	
50-65 jaar	3,8*	
laagopgeleid (ref.)	3,7	
middelbaar opgeleid	3,7	
hogeropgeleid	3,9***	
militair (ref.)	3,7	
manschappen (ref.)		3,7
onderofficieren		3,7
officieren, vlagofficieren, opperofficieren		3,9***
burger	3,8*	
schaal 1-5 (ref.)		3,7
schaal 6-9		3,8
schaal 10-18		3,9***

Tabel 2.16

(Vervolg)

czsk (Commando Zeestrijdkrachten) (ref.)	3,8
CLAS (Commando Landstrijdkrachten)	3,7*
CLSK (Commando Luchtstrijdkrachten)	3,8
KMar (Koninklijke Marechaussee)	3,7
BS (Bestuursstaf)	4,0*
DMO (Defensie Materieel Organisatie)	3,8
CDC (Commando DienstenCentra)	3,8
operationeel (ref.)	3,7
niet-operationeel	3,8***
leidinggevend (ref.)	3.8
niet-leidinggevend	3.8

\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,10$ 

Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

## 2.10 Conclusie

Defensie is – ook in de ogen van medewerkers – een vrij homogene organisatie. Ondanks de wens van het ministerie van Defensie om meer diversiteit te creëren naar geslacht, etnische achtergrond en seksuele oriëntatie, lopen de medewerkers hier weinig warm voor. De uitbreiding naar geslacht krijgt nog de meeste handen op elkaar. De weerstand om specifiek beleid in te zetten om diversiteit te vergroten is voor alle dimensies groot.

Ondanks het weinige enthousiasme voor de uitbreiding van diversiteit zien medewerkers wel voordelen van eenheden/afdelingen die enigszins divers zijn, bijvoorbeeld voor het leren van nieuwe vaardigheden en manieren van werken. In uitzendsituaties verwacht men deze positieve effecten ook, maar dan met iets minder divers samengestelde eenheden/afdelingen. De animo om diversiteit in uitzendsituaties te vergroten is dan ook minder dan in algemene situaties.

Defensiepersoneel scoort hoog op de perceptie van een inclusieve organisatiecultuur. Tegelijkertijd komt uit de interviews het beeld naar voren dat ten minste een deel van de medewerkers vindt dat Defensie weinig rekening houdt met hun eigenheid. Daarnaast heeft ongeveer de helft van de medewerkers in de afgelopen twaalf maanden persoonlijk ongewenst gedrag van een collega of leidinggevende ervaren: 20% had bijvoorbeeld te maken met negeren of uitsluiten, 16% met pesten. Als mogelijke oorzaak wordt vaak verwezen naar opvattingen en ideeën (29%). Dit doet vermoeden dat Defensie niet zozeer een inclusieve als wel een assimilatiecultuur kent: alleen als werknemers zich conformeren aan de dominante cultuur van de eenheid/afdeling en hun eigenheid afzwakken, worden zij als insider gezien. Dit geldt voor alle medewerkers, ook voor mensen uit dominante groepen. De specifieke defensiecultuur met een grote nadruk op het vormen van een eenheid en groepsgevoel sluit niet alleen in, maar kan ook uitsluitend werken. De loyaliteit aan de

groep in combinatie met een cultuur waarin een norm heerst dat men de eigen boontjes moet doppen zorgt ervoor dat veel negatieve ervaringen niet gemeld of met anderen besproken worden.

Desondanks zijn de affectieve betrokkenheid en de werktevredenheid onder het personeel hoog, zoals bleek uit de enquêteresultaten. Ook in veel interviews trof ons het enthousiasme en de loyaliteit die mensen uitspraken over hun werk bij Defensie, vaak ondanks de negatieve ervaringen die deze medewerkers ook hadden.

## Noten

- 1 De stelling 'mijn organisatie biedt een werkomgeving waar verschillende ideeën en perspectieven gewaardeerd worden' is in deze vragenlijst niet meegenomen.
- 2 Alpha = 0,78.
- 3 Bij pesten is deze indeling in mensen die nooit ervaring hebben met pesten en mensen die wel ervaring hebben met pesten lastig. Een kenmerk van pesten is dat het vaker gebeurt. Een incidentele gebeurtenis wordt soms dan ook eerder geassocieerd als plagen dan als pesten. In de vragenlijst zijn de categorieën naast nooit echter 'minstens een enkele keer', 'vaak' en 'zeer vaak'. Minstens een enkele keer gaat daarmee verder dan een incident. Daarnaast is het relevant dat de persoon zelf het gedrag als pesten heeft ervaren. Om deze redenen is ervoor gekozen om ook bij pesten de indeling op deze manier te maken.
- 4 Alpha = 0,89.
- 5 In het onderzoek van Celik et al. (2011) naar werknemers in de publieke sector is de gemiddelde affectieve betrokkenheid 2,02.
- 6 Alpha = 0,73.

## 3 Vrouwen bij Defensie

### 3.1 Ontwikkelingen

Er zit een fundamentele spanning in het idee van vrouwen in operationele, militaire dienst. Door in onze samenleving algemeen geldende socioculturele noties van vrouwelijkheid en mannelijkheid vormen vrouwen en Defensie een onwaarschijnlijk huwelijk (Carreiras en Kümmel 2008; Herbert 2000). Toch zijn in de afgelopen decennia steeds meer functies bij Defensie voor vrouwen toegankelijk gemaakt. Vandaag de dag zijn we in de fase beland van normalisering van de aanwezigheid van vrouwelijk personeel bij Defensie, als burger en militair, in gevechtsfuncties en in niet-gevechtsfuncties en in alle functieniveaus en rangen. Sinds 2012 heeft Nederland een vrouw, namelijk Jeanine Hennis-Plasschaert, aan het hoofd van het ministerie van Defensie. Tegelijkertijd hebben vrouwen bij Defensie een uitgesproken minderheidspositie. Het is de enige minderheidsgroep die in absolute cijfers zichtbaar is in het personeelsbestand (zie § 1.1). Op basis van eerder onderzoek (Adolfsen en Keuzenkamp 2006) en uitspraken van defensie-medewerkers over de ‘mannelijke’ of zelfs ‘macho’ aard en cultuur van de organisatie vermoeden we dat de aanwezigheid van vrouwen bij Defensie nog steeds geen vanzelfsprekendheid is.

In dit hoofdstuk presenteren we eerst de houding van defensie-medewerkers in het algemeen ten aanzien van vrouwelijk defensiepersoneel in de paragrafen 3.2 tot en met 3.4. Dit deel is voornamelijk kwantitatief van aard en is gebaseerd op de enquête die door 2657 defensie-medewerkers van beide geslachten en uit alle geledingen van de organisatie is ingevuld (hoofdstuk 1). Het tweede deel van het hoofdstuk – paragrafen 3.5 tot en met 3.7 – geeft de ervaringen weer van vrouwelijke defensie-medewerkers. Zij komen hierin zelf aan het woord. Dit deel is voornamelijk gebaseerd op interviews met 21 defensievrouwen van verschillende leeftijden en uit verschillende functies en onderdelen binnen de organisatie. Er is behoorlijk wat onderzoek over vrouwen die werken binnen de strijdkrachten, zowel internationaal als uit Nederland. Waar mogelijk vergelijken we onze bevindingen met die van andere onderzoekers.

### 3.2 Houdingen ten opzichte van vrouwen

Om de houding van defensie-medewerkers ten opzichte van vrouwelijk personeel te meten zijn in de vragenlijst een aantal stellingen voorgelegd. In tabel 3.1 worden de antwoorden op deze stellingen weergegeven.

Tabel 3.1

Houding ten opzichte van vrouwelijk personeel bij Defensie, 2015 (in procenten)

	(helemaal) mee eens	niet mee eens, niet mee oneens	(helemaal) mee oneens
voor een vrouwelijke leidinggevende zal ik mij minder inspannen dan voor een mannelijke leidinggevende	3	8	89
de meeste vrouwelijke collega's zijn eigenlijk niet geschikt om bij Defensie te werken	5	13	83
ik werk net zo graag samen met vrouwen als met mannen	75	11	14
ik vind dat de aanwezigheid van vrouwen soms niet prettig is voor de omgang tussen collega's in de eenheid/afdeling	16	15	69

Bron: SCP (DED'15)

Een meerderheid van de defensiemedewerkers heeft geen expliciet negatieve houding ten opzichte van vrouwelijke collega's. Bijna negen op de tien medewerkers zeggen zich niet minder in te spannen voor een vrouwelijke leidinggevende. Tegelijkertijd vindt een op de twintig medewerkers dat de meeste vrouwelijke collega's eigenlijk niet geschikt zijn om bij Defensie te werken. Een op de zeven defensiemedewerkers maakt een onderscheid naar sekse in hun voorkeur met wie zij samenwerken. Dat kan zowel betekenen dat zij een voorkeur hebben voor het samenwerken met mannen als een voorkeur voor het samenwerken met vrouwen. Wat ten slotte opvalt is de relatief grote steun voor de stelling dat de aanwezigheid van vrouwen soms niet prettig is voor de omgang tussen collega's. Ruim een op de zes defensiemedewerkers onderschrijft deze stelling. Dat wil zeggen dat het idee van vrouwelijke collega's ook niet volledig wordt omarmd.

De vier stellingen uit tabel 3.1 vormen samen een schaal en meten de houding ten opzichte van vrouwelijk defensiepersoneel.<sup>1</sup> We kunnen nu in tabel 3.2 bezien of er verschillen zijn naar achtergrondkenmerken van defensiemedewerkers. Hoe hoger de score, hoe positiever de houding. Over heel Defensie gemeten scoort het personeel gemiddeld een 4,2 op deze schaal. Dit houdt een positieve houding in.



Tabel 3.2

Houding ten opzichte van vrouwen bij Defensie naar persoons-, positie- en organisatiekenmerken, 2015  
(in gemiddelde scores op een schaal van 1 tot en met 5)

defensiepersoneel algemeen	4,2	
man (ref.)	4,1	
vrouw	4,3***	
17-24 jaar (ref.)	3,8	
25-34 jaar	3,9	
35-49 jaar	4,3***	
50-65 jaar	4,3***	
laagopgeleid (ref.)	4,1	
middelbaar opgeleid	4,1	
hoogopgeleid	4,4***	
militair (ref.)	4,1***	
manschappen (ref.)		3,7
onderofficieren		4,1***
officieren, vlagofficieren, opperofficieren		4,3***
burger	4,3	
schaal 1-5 (ref.)		4,2
schaal 6-9		4,3*
schaal 10-18		4,5***
czsk (Commando Zeestrijdkrachten) (ref.)	4,0	
clas (Commando Landstrijdkrachten)	4,0	
clsk (Commando Luchstrijdkrachten)	4,2**	
kmarr (Koninklijke Marechaussee)	4,4***	
bs (Bestuursstaf)	4,5***	
dmo (Defensie Materieel Organisatie)	4,4***	
cdc (Commando DienstenCentra)	4,4***	
niet-leidinggevend (ref.)	4,1	
leidinggevend	4,2*	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Bron: SCP (DED'15)

Er zijn maar kleine verschillen tussen de onderscheiden categorieën van het personeel. Zoals we verwachten op basis van de literatuur over diversiteitswaardering (Glaser 2001; Johnson en Marini 1998; Weil 1985), hebben vrouwen en hogeropgeleiden een positievere houding ten aanzien van minderheden – in dit geval vrouwen – dan mannen en lager- en middelbaar opgeleiden. Eerder contra-intuïtief is de vaststelling dat jongere medewerkers

(tot 35 jaar) minder positief denken over vrouwen bij Defensie dan medewerkers van 35 jaar en ouder. Dat weerspreekt het idee dat we vaak hoorden tijdens interviews en gesprekken met defensiemedewerkers, dat eventueel vrouwonvriendelijke attitudes vooral leven bij een oudere generatie die het moeilijk heeft met de vervrouwelijking van het personeelsbestand.

Daarnaast zien we dat militair personeel minder positief denkt over vrouwen bij Defensie, dan burgerpersoneel. Onder het militair personeel hebben manschappen een minder positieve attitude dan de hogere rangen. Manschappen zijn gemiddeld jonger en lager opgeleid, maar ook als we hiermee rekening houden hebben manschappen een minder positieve attitude. Ook bij het burgerpersoneel zien we een samenhang tussen positie in de hiërarchie en houding: grofweg kunnen we zeggen dat hogergeplaatst personeel positiever denkt over vrouwelijk defensiepersoneel dan lagergeplaatst personeel.

Ten slotte zien we ook verschillen tussen de defensieonderdelen: personeel bij de landmacht en de zeestrijdkrachten heeft een wat minder positieve houding ten opzichte van vrouwelijk personeel dan personeel van de andere defensieonderdelen.

### 3.3 Inclusiviteit ten opzichte van vrouwelijk personeel

In deze paragraaf gaan we na hoe ‘vrouwvriendelijk’ de defensiemedewerkers hun werkomgeving inschatten. We gaan nu wat dieper in op de inclusiviteit ten aanzien van vrouwelijk personeel, door na te gaan in welke mate defensiemedewerkers rapporteren dat er grappen worden gemaakt over vrouwen en in welke mate leidinggevenden een afkeurende houding ten aanzien van vrouwen aannemen door te laten merken dat zij vrouwen in de afdeling niet zien zitten. Deze vragen zijn aan zowel mannelijke als vrouwelijke medewerkers gesteld. Tabel 3.3 laat zien hoe vaak dergelijke zaken voorkomen.

Tabel 3.3

Frequentie van negatieve uitlatingen binnen de eenheid/afdeling over vrouwen bij Defensie, 2015 (in procenten)

	nooit	een enkele keer	soms	vaak	heel vaak
collega's maken grappen over vrouwen	14	39	34	10	3
leidinggevende laat merken vrouwen in afdeling niet te zien zitten	92	5	2	1	-

- 'Heel vaak' is bij deze stelling geen antwoordcategorie.

Bron: SCP (DED'15)

Leidinggevenden laten bijna nooit merken dat zij vrouwen in de afdeling niet zien zitten. Toch rapporteert nog een op de tien medewerkers dat dat is voorgekomen. Grappen

maken over vrouwen is daarentegen een regelmatige praktijk, volgens een op de acht medewerkers gebeurt dit zelfs (heel) vaak.

In afdelingen waarin evenveel of meer vrouwen dan mannen werken komt het vaker voor dat er nooit grappen over vrouwen worden gemaakt: bijna een kwart van de medewerkers in dergelijke afdelingen zegt dat dit nooit voorkomt, tegen 12% en 13% in respectievelijk afdelingen met alleen mannen en afdelingen met voornamelijk mannen.

### 3.4 Ervaringen van vrouwen bij Defensie

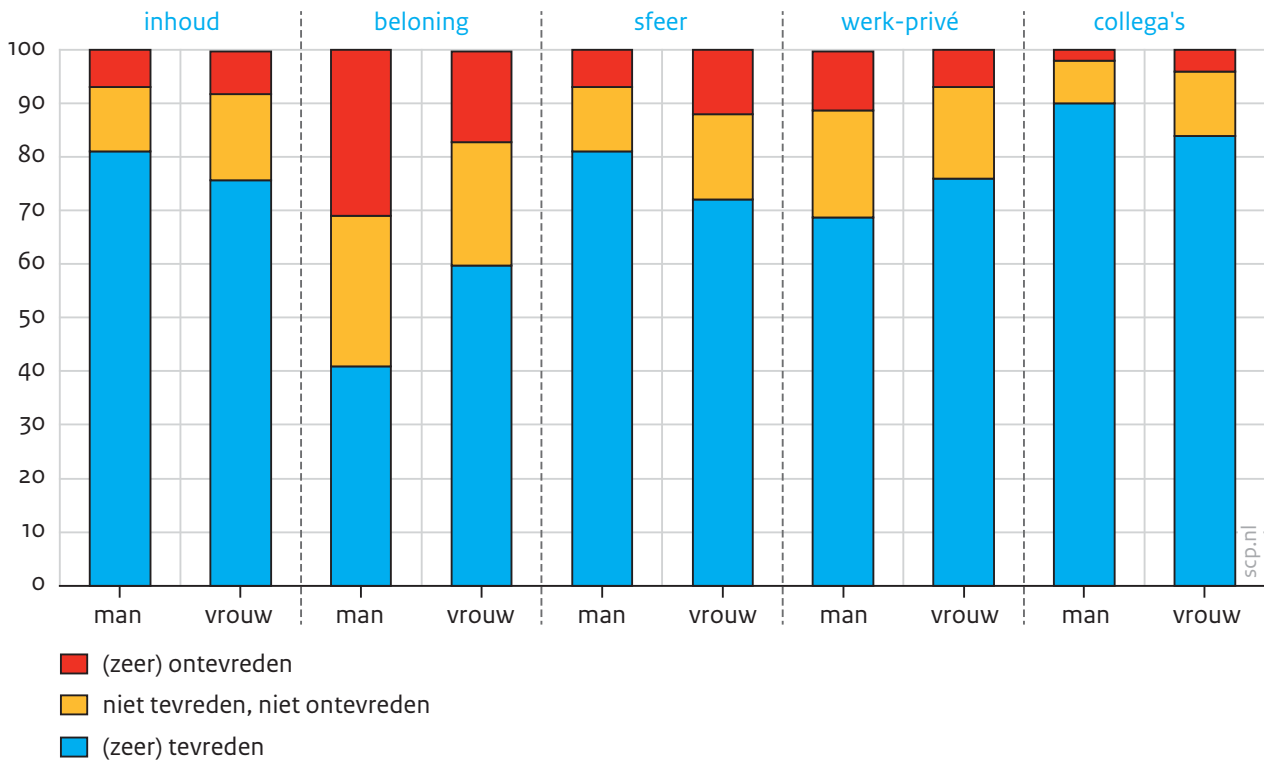
Op basis van de houdingvragen in de enquête hebben we vastgesteld dat de attitudes van het personeel, defensiebreed, ten opzichte van vrouwelijke medewerkers voornamelijk positief zijn. Her en der klonk in de antwoorden echter een dissonant geluid, bijvoorbeeld over het grappen maken over vrouwen dat veel voorkomt. Ook andere onderzoeken wijzen op de kwetsbare positie van vrouwen bij Defensie (bv. het periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie, uitgevoerd in 2006 (Staal 2006), 2008 (De Haas en Van Berlo 2008) en 2010 (Defensie 2010)). In deze paragraaf kijken we vanuit het perspectief van vrouwelijke werknemers bij Defensie zelf. Zijn zij tevreden met het werken bij Defensie? Hoe ervaren zij de sfeer onder collega's en wat zijn hun ervaringen met discriminatie en uitsluiting op basis van hun geslacht? Waar mogelijk vergelijken we de antwoorden van vrouwen en mannen. Vervolgens putten we ook uit de diepte-interviews met defensievrouwen om een beeld te krijgen van hun leefwereld en ervaringen als vrouw in een militaire organisatie.

#### 3.4.1 Tevredenheid met werk

In hoofdstuk 2 kwamen we erachter dat de gemiddelde defensiemedewerker best tevreden is te noemen. Dat geldt voor zowel vrouwen als mannen. Toch zijn er verschillen waar te nemen op verscheidene dimensies van werktevredenheid. In paragraaf 2.9 is toegelicht dat werktevredenheid is gemeten via zes items en dat deze samen een schaal vormen. In figuur 3.1 zijn voor elk van deze items de antwoorden van mannen en vrouwen apart weergegeven. Mannen en vrouwen verschillen niet in de mate waarin zij tevreden zijn over hun relatie met hun leidinggevende. Op alle andere items doen zich wel verschillen voor tussen mannen en vrouwen, waarbij dan weer vrouwen, dan weer mannen meer tevreden zijn. Mannen rapporteren een grotere tevredenheid dan vrouwen ten aanzien van de inhoud van het werk, de sfeer en de omgang met collega's. Vrouwen zijn meer tevreden over de beloning en de mogelijkheden om werk en privé te kunnen combineren.

Figuur 3.1

Tevredenheid met werk bij Defensie op verschillende dimensies, naar geslacht, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)

### 3.4.2 Ervaringen met de combinatie van werk en gezin

De mogelijkheden om werk te combineren met zorg voor kinderen of andere familieleden zijn een belangrijke factor in de werktevredenheid van vrouwen. Dat komt omdat vrouwen vaak (en meer dan mannen) concessies doen op het gebied van werken en loopbaan met het oog op zorgtaken. Voor een goed begrip van het welbevinden van vrouwen bij Defensie is het daarom zaak om te weten welke mogelijkheden zij hebben inzake de combinatie van werk en gezin. We kijken naar de ervaringen van de vrouwen met de specifieke regelingen die Defensie hiervoor biedt, maar ook naar de cultuur ten aanzien van het gebruik van die regelingen. We hebben verschillende vrouwen met kinderen geïnterviewd, waaronder enkele alleenstaande moeders.

*I: Hoe zijn de mogelijkheden om dat nou te combineren met je gezin, met je jonge dochter?*

*R: Ja, best goed eigenlijk, moet ik eerlijk zeggen. Ik vind dat er best wel veel mogelijk is. Dat er heel flexibel mee wordt omgegaan. Ik bedoel, in principe heeft iedereen die bij Defensie werkt natuurlijk een fulltimebaan. En op het moment dat er op een knop wordt gedrukt dan ga jij gewoon dingen doen, of voor een week of voor een maand of misschien wel voor een half jaar bij wijze van spreken, los van alle regelingen die daar voor moeders voor zijn, want die zijn er wel. Maar [zolang er geen bijzondere situatie is] is er ook echt veel mogelijk. Ik werk één dag minder, dat doen overigens heel veel mannelijke militairen ook, ze werken vier dagen in de week. Op het moment dat ik een keer mijn dochter moet wegbrengen en ik heb geen afspraken dan zal daar niemand, dan is het: hé, als je het*

*maar even laat weten, prima, breng haar maar weg, of kan ik een keer eerder weg of ze is ziek, ik log thuis in. (militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

In de interviews horen we veel dat vrouwen met kinderen in de praktijk tevreden zijn over de mogelijkheden om flexibel te werken of als het rustig is op het werk even naar huis te gaan om de kinderen van school te halen of een kind op te vangen wanneer het ziek is. Collega's stellen zich, uitzonderingen daargelaten die te maken hebben met op een ander gebied verstoorte relaties, begripvol op. Een vrouw koos voor Defensie als werkgever omdat de overheid betere regelingen heeft om werk en zorgtaken te combineren dan de commerciële sector en is daarin bij Defensie niet teleurgesteld.

*R: Ik ben na de geboorte van mijn eerste zoontje begonnen bij Defensie. Ik zat in een commerciële functie en daar zag ik gewoon te weinig mogelijkheden voor mezelf om werk en zorg te combineren, qua uren, qua alles wat erbij komt kijken eigenlijk. En dan is overheid sowieso, maar Defensie gewoon een hele goede werkgever. En dat is ook wel gebleken.*

*I: Ja? Hoe?*

*R: Nou, ik heb bijvoorbeeld ouderschapsverlof op kunnen nemen. Dat wordt bij ons voor het grootste gedeelte gewoon doorbetaald. Mijn tweede zoontje heeft heel veel problemen met zijn gezondheid gehad de eerste drie jaar. Ik vond het heel vervelend als je dan moet bellen van 'hij is weer ziek' of 'hij ligt in het ziekenhuis' of 'ik kom niet'. Maar daar is echt nooit met één woord negatief over gesproken. [...] Het zal misschien echt wel van je functie en je leidinggevende en van alles en nog wat afhangen, maar nee, ik ben blij dat ik op dat moment bij Defensie werkte en dat het gewoon met zorgverlof en zo allemaal goed geregeld was. Want anders had ik niet geweten hoe ik dat allemaal had moeten organiseren. En nu nog. Je kan flexibel werken. Dan is het met kleine kinderen gewoon goed te doen. (burger, hoogopgeleid)*

Zwangerschap en daaraan gerelateerde zaken of borstvoeding en kolven zouden in een omgeving met overwegend mannelijke collega's ongemakkelijke situaties of gesprekken kunnen opleveren. Mogelijk komt dat weleens voor, maar de door ons geïnterviewde vrouwen hebben niet die ervaring. Ook op dit vlak heeft Defensie regelingen, zoals het feit dat zwangere medewerkers aangepast werk kunnen of zelfs moeten doen. Van uniformen kan een zwangerschaps- of meegroeiversie worden gemaakt.

*R: [Ze hadden op mijn afdeling nog niet veel te maken gehad met zwangerschap van medewerkers.] In het begin wisten ze nog niet helemaal van oké, wat moeten we nou eigenlijk met haar, wat gaan we doen. Je kan niet als zwangere vrouw, nog met het uniform, op straat lopen want kom je wel in een vechtpartij of iets terecht, de kans is groot dat je of geschopt wordt in je buik of dat er iets gebeurt wat niet hoort ... Maar ik heb toen een tijdje gewoon op kantoor [onder andere] planningswerk gedaan.*

*I: Hoe wordt daarop gereageerd in een eenheid waar het zo belangrijk is dat je mee kan doen met de rest?*

*R: Als je dan zwanger bent, dat je niet meer kan functioneren, bedoel je dat? [Zij] accepteren dan wel van oké, ze moet andere dingen gaan doen nu. Je kan [nog steeds] wel een meerwaarde zijn [door kantoorwerk te doen]. (militair, Koninklijke Marechaussee)*

Uit de interviews kunnen we echter opmaken dat de vrouwen niet altijd van mogelijkheden speciaal voor moeders gebruik willen maken, omdat ze zich niet prettig voelen met de uitzonderingspositie die ze dan hebben. In dit hoofdstuk zullen we vaker zien dat de meeste defensievrouwen niet graag anders behandeld worden dan hun mannelijke collega's, ook wanneer er goede reden is voor een uitzondering.

*Als vrouw mag je de eerste vijf levensjaren van je kind niet uitgezonden worden. Dus ook al zou ik willen, dan mag ik nu niet. Nou goed, ik heb daar wel een mening over, want ik vind dat nogal wat dat dat voor mij bepaald wordt. Want stel dat ik zeg: 'Hé, ik wil eigenlijk veel liever nu nog een keer op uitzending nu mijn dochter heel klein is in plaats van als ze dat dadelijk bewust meemaakt en ik krijg dat thuis rond ...' Maar dat is gewoon geen optie, dat is bepaald en dat vind ik nogal wat dat dat voor één hele grote groep bepaald is, ja. En dan denk ik: hé, dan vind ik dus ook dat je de mannen tekortdoet, want een man die net vader is geworden, ja weet je, ik vind dat heel ouderwets. Dan denk ik: wie bepaalt dat ik een betere relatie heb met mijn dochter dan mijn man bijvoorbeeld. En dan pakt het voor mij 'voordelig' uit, maar ja, mijn collega die hier drie deuren verder zit, die ook dezelfde rang heeft en die heeft ook net een kind gekregen, geldt voor hem dan een andere regeling? Ja, dat vind ik best wel, misschien wel kort door de bocht zelfs. [...] En daarin vind ik dat er soms wel wat maatwerk geleverd zou mogen worden. En ik denk dat dat ook wel gebeurt, hoor. Waar het kan zal daar echt wel naar gekeken worden. Maar, ja, het is best wel wat, vind ik, om dat op die manier te bepalen.  
(militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

In Nederland in het algemeen en dus ook bij Defensie is het echter steeds minder van deze tijd om alleen van vrouwen een aanpassing van hun loopbaan met het oog op het gezin te verwachten. Ook mannen hebben vaker de wens bij de zorg voor hun kinderen betrokken te zijn en willen dat dit door hun werkgever mogelijk wordt gemaakt. Defensie is hier volgens de geïnterviewde vrouwen nog niet zo op ingesteld, wat misschien verklaart waarom de tevredenheid van mannen met de combinatie van werk en privéleven lager is dan die van vrouwen. Verschillende geïnterviewde vrouwen bepleiten dat de vrijstelling van uitzending voor jonge moeders zou worden uitgebreid naar jonge vaders. En ook op andere terreinen is er veel te winnen door meer aan mannelijke werknemers te denken als aan vaders met een zorgtaak.

*R: Wat ik overigens een hele mooie ontwikkeling vind, [...] is dat mannen in de loop van de jaren steeds meer aandeel hebben genomen in ouderschap. Dus een dag ouderschapsverlof was [een aantal jaar geleden] echt om te lachen! Als een vent een dag opnam om voor z'n kind te zorgen, nou die was echt ... die had het zwaar. Dat is al niet meer. Hartstikke mooi. Inmiddels zijn mannen en vrouwen in het arbeidsproces beiden zo van belang, ook maatschappelijk gezien, ook mannelijke collega's die een vrouw in een burgerfunctie hebben, dat het maakbaar maken van een militaire baan ook voor mannen ... dat is helemaal niet meer zo eenvoudig. Vroeger zat hun vrouw thuis of verhuisde mee of deed alles voor de kinderen en hij kon werken. Nou, dat gaat helemaal niet meer. Ik denk dat wij als Defensie vergeten mee te schakelen in die dynamiek, daar moeten we echt hipper in worden.*

*I: Dat is nog niet zo gangbaar hier, nog steeds niet?*

*R: Nou, het is lastig, want de militairen van de marechaussee worden geacht om door het hele land inzetbaar te zijn, maar zij slepen hun gezin niet eenvoudig meer door het hele land mee, dat kan niet.*

*Dus als de rest wel thuis moet blijven, want de vrouw heeft daar een baan, de kinderen zitten in de opvang, ja dat is allemaal minutieus ingeregeld om het maakbaar te maken. Vaak de hypotheek op twee salarissen, niet meer op een, dus je bent niet meer zo flexibel en toch moet je reïflexibel zijn om door het hele land even je baan te komen doen. Dat put uit, dat is in deze fase een zware belasting voor jonge gezinnen denk ik. (militair, officier, Koninklijke Marechaussee)*

Hoewel ze over het algemeen tevreden zijn met de mogelijkheden om werk en gezin te combineren, is er bij vrouwen toch sprake van gemengde gevoelens. Dat komt door twee zaken die typisch zijn voor het werk als (operationeel) militair: uitzendingen en het systeem waarbij militairen om de drie jaar van ‘stoel’ veranderen. Beide aspecten van het militaire beroep maken dat vrouwen met kinderen op een gegeven moment toch voor een dilemma komen te staan, omdat gezin en werk zich niet langer laten combineren. Voor een paar van de geïnterviewde vrouwen was dit een punt waarop ze – hoezeer ze ook gehecht zijn aan hun vak – het militaire leven vaarwel zeiden, andere geven aan dat zij hun uniform zullen opgeven wanneer ze dat punt bereiken.

*I: Kan je daar iets over vertellen, hoe dat gaat bij Defensie, dat ze ermee rekening houden als je moeder wordt?*

*R: Ja, daar houden ze rekening mee. Alleen: qua uitzendingen is het toch lastig. Ze hebben gewoon mensen aan te wijzen op een gegeven moment. Je zit in een soort pool en ja, je bent toch one of them, dus je zal ook moeten gaan. Mwaah ... [lacht] en aan de ene kant wil je heel graag en het is er prima want je gaat met je eigen collega's en daar heb ik dan het volste vertrouwen in. Maar hoe ga ik dat doen? En mijn kinderen die dan op de televisie alleen maar is en weet ik het allemaal zien, die dan smeken of je asjeblijft wilt stoppen. Wat is dan belangrijker? Ja. Uiteindelijk inderdaad [... heb ik] dan gezegd 'ik kap ermee'. Ik kies voor mijn gezin. Ik wil die druk niet meer hebben en ik wil ook zeker niet ... Ze hebben me een keer gevraagd als vrijwilliger om dan naar Mali te gaan. Daarvan heb ik 'nee' moeten zeggen en daarvoor is een collega [...] toen moeten gaan. En toen dacht ik: oh, als er maar niks met hem gebeurt daar. Dus ook dat wilde ik niet meer. Ik denk: ik wil het gewoon niet meer, ik wil ook gewoon geen nee meer hoeven te zeggen waardoor een ander voor mij in de plaats moet gaan. [...] straks gebeurt er wat, hij is toch voor mij in de plaats gegaan, dat zou ik [mijzelf] de rest van mijn leven gewoon niet kunnen vergeven want dan had ik daar moeten zitten. Dus dat was voor mij de reden om te zeggen 'ik stop ermee'. Ik kan niet 'ja' zeggen, dus ik moet eieren voor m'n geld kiezen. Maar het heeft me tranen met tuiten gekost. Tranen met tuiten om dat te moeten zeggen en om dat ontslag in te dienen. (voormalig militair, nu burger bij Defensie)*

De twee hindernissen: uitzendingen en het wisselen van functie, die typisch zijn voor het beroep van militair en waarvan we vermoeden dat ze zorgen voor uitstroom van vrouwen, spelen niet alleen een rol wanneer een vrouw kinderen heeft. In het algemeen zullen vrouwen eerder dan mannen hun partner volgen en verhuizen wanneer dat aan de orde is; net als bij beslissingen over de verdeling van zorgtaken en buitenshuis werk zullen stellen die zich voor dit dilemma geplaatst zien, onderling carrière en verdienkansen vergelijken. Die vallen meestal gunstiger uit voor de man dan voor de vrouw, waardoor het lonender is wanneer hij zijn weg kan vervolgen en zij zich aanpast (zie Herbers et al. 2016). Naast ver-



schillen in (toekomstige) inkomens spelen ook traditionele opvattingen over taakverdeling een rol (Roeters et al. 2016).

Een deel van onze informanten heeft een relatie of is getrouwd met een andere militair. Dat zorgt aan de ene kant wellicht voor begrip voor elkaar wat betreft de invloed van het militaire leven op de privésfeer. Anderzijds is het systeem van om de drie jaar elders geplaatst worden ook een regelmatig terugkerende bron van zorgen en discussie. In de interviews waarin dit ter sprake kwam, leek het erop dat de vrouw eerder dan de man haar militaire carrière gedag zou zeggen wanneer een nieuwe herplaatsingsronde de beide partners te ver uit elkaar zou brengen.

### 3.4.3 Negatieve stereotypering en ervaren discriminatie

De ervaringen van vrouwen bij Defensie maken duidelijk dat de door mannen gedomineerde omgeving voor vrouwen een bijzondere plek is om in te werken. Bij Defensie heerst een cultuur waarin mannelijkheid de norm is. Er zijn aanwijzingen dat vrouwelijkheid het meest in conflict is met die norm: ook uit de ervaringen van de andere minderheids-groepen, de lesbische vrouwen en vrouwen met een andere etnische of religieuze achtergrond valt op te maken dat veel negatieve ervaringen in de eerste plaats te maken hebben met hun vrouw-zijn. In deze paragraaf bespreken we hun ervaringen met discriminatie op basis van hun geslacht en beschrijven we hoe de dagelijkse werkomgeving van vrouwelijk defensiepersoneel wordt gekleurd door de mannencultuur.

In de enquête legden we vrouwelijke respondenten een aantal stellingen voor die meten in hoeverre vrouwen zich ongelijk of negatief behandeld voelen vanwege hun geslacht.

In tabel 3.4 zijn de antwoorden van vrouwelijke defensie-medewerkers weergegeven. Bijna negen op de tien vrouwen zeggen niet het gevoel te krijgen dat collega's vinden dat zij hier niet thuishoren omdat ze een vrouw zijn, maar een op de tien vrouwen voelt zich minder serieus genomen dan een man. De cijfers over omgangsvormen of cultuur zijn weer minder positief: een kwart van de vrouwen vindt dat mannen de sfeer bepalen binnen de afdeling/eenheid en ruim een derde krijgt weleens grappen of opmerkingen te horen omdat ze een vrouw is.

Tabel 3.4

Negatieve stereotypering van vrouwen bij Defensie, 2015 (in procenten)

	(helemaal) mee eens	niet mee eens, niet mee oneens	(helemaal) mee oneens
ik voel mij minder serieus genomen dan een man	11	12	77
mannen bepalen de sfeer	24	14	61
ik heb het gevoel dat ik hier niet thuishoor omdat ik een vrouw ben	4	8	88
ik krijg grappen of opmerkingen te horen omdat ik een vrouw ben	37	14	49

Bron: SCP (DED'15)



In figuur 3.1 zagen we dat vrouwen bij Defensie minder tevreden zijn dan mannen over de inhoud van het werk, de sfeer en de omgang met collega's. Vrouwen die het meer eens zijn met de stelling dat mannen de sfeer bepalen in hun eenheid/afdeling zijn meer ontevreden over de sfeer. Vrouwen die in de eenheid/afdeling grappen of opmerkingen krijgen omdat ze een vrouw zijn, zijn minder tevreden over de relatie die zij hebben met collega's. Vrouwen die jonger zijn, lager in rang en militair rapporteren meer negatieve stereotypering als vrouw dan oudere vrouwen, vrouwen vanaf de rang van officier en vrouwen die als burgerpersoneel zijn aangesteld.<sup>2</sup>

### Harder je best doen

De door ons geïnterviewde vrouwen zijn het erover eens dat een vrouw zich bij Defensie harder moet inspannen dan een man, wil ze serieus genomen worden. Dit omdat vrouwen voortdurend moeten opboksen tegen heersende stereotype beelden waarin zij minder geschikt zijn voor het werken bij Defensie, waar mannelijkheid de norm is. Ook worden ze geconfronteerd met het vooroordeel dat ze het als vrouw juist makkelijker hebben om op te klimmen in de organisatie. Een succesvolle vrouw wordt er al gauw van verdacht dat zij door positieve discriminatie of op een andere oneigenlijke manier hoog terecht is gekomen.

*Ik heb een chef gehad, vroeger bij de marine, en die zei: 'Jij met je blonde haar en je blauwe ogen, jij krijgt álles voor elkaar. Jij hoeft maar lief te kijken. Gátverdamme!' Toen zei ik: 'Nou, volgens mij zit ik óók gewoon op school, ben ik óók gewoon mijn mbo-papieren nu aan het halen en dat moet ik óók gewoon leren en moet ik óók gewoon examen doen en moet ik óók gewoon overal achteraan!' (militair, onderofficier, Koninklijke Marine)*

*R: Het komt minder vaak voor dat een leidinggevende een vrouw is. Ik weet niet of het echt zo is, maar ik heb het gevoel dat je als vrouw eerder een raar wijf bent of een kutwijf, ze hebben van nature minder ontzag denk ik voor een vrouw.*

*I: Dat het vanzelfsprekender van mannen wordt aangenomen ...*

*R: Dat ze een goede leidinggevende zijn. Bij vrouwen is dat anders, als een man een autoritaire houding aanneemt dan wordt dat eerder geaccepteerd, als een vrouw dat doet dan verliest ze bijna alle mensen waar ze mee werkt, dat is mijn ervaring. (militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

Persoonlijk zeggen de geïnterviewde vrouwen niet (meer) het gevoel te hebben dat ze minder serieus worden genomen dan mannelijke collega's. Ze zien het wel gebeuren bij andere vrouwen, vooral bij jongeren en bij nieuwkomers of hebben het aan het begin van hun loopbaan meegemaakt. De vrouwen geven dus aan dat je wat moet overwinnen om door mannelijke collega's serieus te worden genomen.

Dat hebben deze vrouwen gedaan: ze stellen dat ze hebben laten zien dat ze niet voor een man onderdoen, dat ze als het ware bewezen hebben dat hun geslacht hun kwaliteit als defensiemedewerker niet in de weg zit. In dit citaat zien we ook al een voorproefje van de strategie van onze respondenten om de aandacht af te leiden van het feit dat ze vrouw zijn.

Op de strategie van het ‘downplayen’ van vrouwelijkheid komen we op terug in de paragraaf over coping (§ 3.5).

*Ja, ik voel me hier maar zelden vrouw, zeg maar. Dus ja ik zie dat niet zo. Ik moet eerlijk zeggen dat ik me zo geen situatie voor de geest kan halen waarin ik het gevoel heb gehad dat omdat ik vrouw ben minder serieus genomen wordt of dat er andere eisen aan mij gesteld werden of, ik zie dat verschil niet echt. Mensen geven mij dat gevoel niet. Dat komt misschien ook omdat ik gewoon zoals ik ben als mens en los van dat ik vrouw ben, en ik leg daar zelf ook niet al te veel de nadruk op.*

(militair, officier, Koninklijke Landmacht)

Er is volgens onze respondenten ook weleens sprake van benevolent of ‘goedbedoeld’ seksisme (Glick en Fiske 2007): overdreven hoffelijkheid, of de neiging om vrouwen te ontzien of te beschermen; vriendelijkheid die is ingegeven door het idee dat een vrouw minder competent is dan een man. Daar zijn de defensievrouwen niet van gediend: ze zien het als blijken dat je als vrouw afwijkt van het ideaal van de stoere defensiemedewerker die zelfstandig is en op alle situaties is voorbereid.

### De norm van mannelijkheid

Je moet als vrouwelijke defensiemedewerker laten zien dat je je mannetje kan staan, dat je je kan weren. Dat houdt voor vrouwelijke militairen iets anders in dan voor burgervrouwen, overeenkomstig de beelden die bestaan over het soort functie dat zij uitoefenen: in zowel de burgerfuncties als de militaire functies wordt een ‘mannelijke’ opstelling verwacht, maar wat dat inhoudt verschilt.

Mannelijkheid in burgerfuncties spitst zich vooral toe op een zakelijke en harde opstelling aan de overlegtafel. Vrouwen worden voorondersteld emotioneler te zijn en minder to the point. Een aantal geïnterviewde burgervrouwen heeft de ervaring dat bij vergaderingen in verder uitsluitend mannelijk gezelschap ervan uit wordt gegaan dat zij aanwezig is om te notuleren. Op zulke momenten is het voor de burgervrouwen zaak om niet over je heen laten lopen. Anderzijds geven vrouwen aan dat zij ook weleens naar voren worden geschoven, precies omdat zij als vrouw een andere sfeer naar de onderhandelingstafel brengen. Zij kunnen een situatie van competitie tussen twee ‘haantjes’ ontzenuwen en daardoor op dat moment meer voor elkaar krijgen dan een man. De vrouwen vinden het niet erg om op die manier ingezet te worden, mits het niet te vaak voorkomt. Want eigenlijk, zo stellen ze, is het niet minder een manier waarop zij tot hun geslacht worden gereduceerd.

*Ik heb ooit een keer in het begin dat ik hier was wel ... dat ik de pen en het papier kreeg om te notuleren, zo van: jij komt als vrouw binnen dus jij bent de notulist. Maar dat was ik dus niet.*

(burger, hoogopgeleid, Koninklijke Marine)

*Je wordt ook weleens ingezet juist omdat je vrouw bent. Ik heb daar op zich geen problemen mee. Want allemaal mannen bij elkaar, zeker bij Defensie, dat zijn vaak allemaal haantjes. Als er dan toch een vrouw tussen zit, dan gedragen ze zich toch anders. Ja, het zijn rare wezens. Dus ik ben ook weleens mee naar een overleg gegaan, gewoon puur om er te zijn, om de verhoudingen ietsje ... En ergens vind ik dat eigenlijk alleen maar heel grappig, dat je dat dan toch teweeg kan brengen. Ik heb dan*

*voor mezelf niet het gevoel van 'ik moet alleen maar mee omdat ik vrouw ben'. Nou ja, als dat helpt voor het overleg en je bereikt uiteindelijk je doel daarmee, dan vind ik dat niet zo erg. Ja, wel als het elke dag is, maar ... (burger, hoogopgeleid, Commando DienstenCentra)*

In militaire functies ligt de nadruk heel sterk op fysieke kwaliteiten en betreffen twijfels aan de geschiktheid van vrouwen voor het vak dan ook hun mindere fysieke kracht, het feit dat ze minder opgewassen zouden zijn tegen ontberingen en hun grotere kwetsbaarheid (vgl. Maninger 2008). De vraag is of ze als het erop aankomt een collega kunnen wegtrekken uit een gevaarlijke situatie en niet zelf gered moeten worden. Een medewerkster van de marechaussee geeft bijvoorbeeld aan dat sommige mannelijke collega's niet met vrouwen willen patrouilleren omdat ze op een vrouw minder vertrouwen wanneer het erom gaat spannen. Met name in uitzendsituaties wordt er door collega's en leidinggevendenden soms hardop getwijfeld of het een goed idee is vrouwen mee te nemen, ook daar de mannen in de groep geneigd zullen zijn de vrouwelijke collega's te beschermen. Daartegenover staat onderzoek dat de voordelen van de aanwezigheid van vrouwen benadrukt, zoals de mogelijkheden contact te leggen met vrouwen in missiegebieden.

*R: Welke vrouw met kinderen tussen de 0 en 8 gaat door de modder lopen om de vijf anderen te verdedigen? Dat doe je toch alleen maar als man? [...] Ze zeggen ook wel een vrouw maakt een peloton zwak, hè. Want mannen gaan toch eerst de vrouw beschermen. En dat vindt die vrouw zelf niet, maar mannen doen dat wel. [...] Maar dat is ook zo. Kijk, jonge mannen kunnen wel gaan, maar jonge vrouwen zorgen voor de kinderen. Ja, een vrouwenlichaam werkt ook gewoon anders. Een mannenlichaam is ook gewoon sterker.*

*I: Denk je dat bij de militaire functies kracht een hele grote rol speelt?*

*R: Ja, ik ben nou zelf twee keer over die hindernisbaan gegaan. Nou ik lag van daar tot daar, was ik geschaafd of lag ik open. Ja, dat is nou niet helemaal echt voor een vrouwenlichaam gemaakt. Nee. Nee! (burger, DMO)*

Vrouwelijke militairen kunnen door uit te blinken in stoere activiteiten, bijvoorbeeld in sport of in schieten, wel het nodige respect verdienen. Wanneer mannen zich echter bedreigd of uitgedaagd voelen door een goed presterende vrouw, slaat dat respect ook makkelijk om in afgunst en nijd. Het is voor sommige mannen toch moeilijk te accepteren dat een vrouw hen voorbijstreeft.

*Het ging best goed met mij op de KMA en de acceptatie was eigenlijk heel hoog, maar toen ik me ging onderscheiden, toen werd het wel lastig. Want dan zeg je: 'Oh, jou gaat alles voor de wind, omdat je vrouw bent en wordt voorgetrokken' of als het niet goed ging met vrouwen: 'Ja, vrouwen kunnen toch niks.' Er was altijd een goeie verklaring, weet je. Terwijl als ik goed m'n studie deed en met sporten, oké, er zijn jongens die harder rennen, want daar had ik echt wel moeite mee, maar ik kon met alles nog steeds meekomen en dat totaal zou betekenen dat ik voorbevorderd zou worden als beloning zeg maar, omdat ik alles af had. Ja, als dan een van je collega's zegt van: 'Nou, nou, nou, als dat nodig is, omdat ze zeker zo goed kan zwemmen.' Ja, ik zat in het militaire wereldje, kon echt met de kampioenschappen heel goed meekomen en dan denk ik: weet je, je mag alles tegen me zeggen en inderdaad zwemmen is niet het relevantste wat er is, maar als ik toch ten minste sneller zwem dan jij, benut dan*

*alsjeblijft dat argument niet, weet je, dat vond ik pijnlijk. Dacht ik van: goh, de gunfactor om jezelf te zijn en het goed te doen, die neemt wel af. Daar was ik van geschrokken. Terwijl dat een van, dacht ik, m'n maatjes was, weet je wel. (militair, officier, Koninklijke Marechaussee)*

Maar de vrouwen hebben in hun oordeel over vrouwen bij Defensie zelf ook de neiging om stereotypen te herhalen. Ze zijn de uitzondering die de regel bevestigt, maar het staat volgens hen buiten kijf dat bepaalde functies binnen Defensie niet voor vrouwen zijn weggelegd. Dat zijn met name de functies die tot op heden mannenbolwerken zijn of waar tot voor kort geen vrouwen werden toegelaten: bij de commando's, het Korps Mariniers, of bij de onderzeedienst. Ten tijde van de interviews werd in de landelijke media aangekondigd dat er ook vrouwen zouden worden toegelaten tot dit soort functies. Dat vinden de geïnterviewde vrouwen over het algemeen een slecht idee. En passant geven ze aan waarom Defensie in hun optiek een door mannen gedomineerde werkomgeving moet blijven, waarbij diverse stereotype ideeën over de geschiktheid van vrouwen voor defensiewerk de revue passeren.

*I: Bijvoorbeeld bij de commando's, mogen daar eigenlijk vrouwen bij?*

*R: Nee, volgens mij, ja, dan moet ik eerlijk zeggen, volgens mij mag het nu wel, maar is het nog nooit gelukt of zo. Die halen de testen gewoon niet, dat is fysiek zo zwaar [...] dan moet je bij wijze van spreken gewoon vijf dagen onder de grond kunnen leven en ja, kun je je afvragen of het handig is dat daar vrouwen bij zitten. Want man-vrouw is gewoon een andere verhouding, klaar, zo simpel is het. [...] Mannen hebben van nature een beschermende behoefte op het moment dat er vrouwen in gevaar zijn, dat is gewoon vanuit de oertijd volgens mij, dus dan kan ik me voorstellen dat dat ook nog wel een andere setting is. (militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

*Dat de onderzeedienst nieuwe onderzeeërs gaat aanschaffen waarbij ook vrouwen dan mogelijk aan boord zouden kunnen. Ik zou niet weten hoe. Ik heb daar echt hele grote vraagtekens bij [...] omdat – je hebt daar een giga-opleiding voor nodig. En dat duurt zó lang voordat jij je gradaties haalt om dat schip van binnen naar buiten te kennen – en dan wordt een vrouw zwanger en dan gaat ze van boord? Dat is zo zonde van je effort. (burger, Koninklijke Luchtmacht)*

*Bijvoorbeeld in de onderzeedienst, wat ze willen dat er vrouwen ... Nou daar moeten ze echt absoluut niet aan beginnen. Nee, dat wordt toch niks? Op een schip is het al moeilijk om je privacy ... Je hebt geen privacy, ja je bedje met je gordijntje dicht, dat is jouw enige privacy die je hebt. Of als je misschien even op het toilet zit. Op een onderzeeër ... dan heb je dit nog niet eens, dit is het gangetje waar je langs elkaar moet continu. Daar krijg je letterlijk en figuurlijk wrijving. Mannen denken nu eenmaal anders dan vrouwen. Je kunt je niet even terugtrekken. En ik denk dat je grote helse ruzies krijgt. [...] Nee, maar je zit onder water hè, vijf weken onder water is heel normaal. Sorry hoor, maar dat gaat hem niet worden. Wat denk je van maandelijkse periodes van vrouwen, hygiëne, een keer in de paar dagen mag je douchen, eventjes een minuutje. Dat gaat voor heel veel vrouwen ... Sommige mannen hebben daar al moeite mee, laat staan ... Je kunt wel pompen en fysiek fitnessen wat je wilt, alleen dat is niet voor iedere vrouw weggelegd. Het blijft fysiek natuurlijk heel zwaar. En mannen hebben nu eenmaal helaas meer spieropbouw, spiercellen dan vrouwen, vrouwen hebben meer vet dan mannen,*

*in percentages hè. Dus het zal nooit gelijk worden, fysiek. Dat kan niet. (militair, onderofficier, Koninklijke Marine)*

In de loop van het onderzoek rees de vraag hoe het komt dat de steeds terugkerende, stereotiepe opvattingen over vrouwen zo breed gedeeld zijn dat zelfs de vrouwen ervan overtuigd zijn, en of en hoe de positie van vrouwen bij Defensie aan bod komt in de opleidingen. In het rapport van Moelker en Bosch (2008) wordt gesteld dat de opleidingen een belangrijke rol spelen in het vestigen van de norm van mannelijkheid en het reproduceren van stereotiepe ideeën over de geschiktheid van vrouwen voor het werken bij Defensie. In een vergelijking tussen studenten in de burgermaatschappij en op de Koninklijke Militaire Academie (KMA) kwam naar voor dat deze in het eerste jaar nauwelijks verschillen in opvattingen over de integratie van vrouwen in de krijgsmacht. Na vier jaar zijn de verschillen echter aanzienlijk: vooral mannelijke cadetten zijn veel sceptischer geworden over bijvoorbeeld de geschiktheid van vrouwen voor gevechtsfuncties. De mannencultuur zou dus voor een groot deel het gevolg zijn van socialisatie (Moelker en Bosch 2008: 51-52). Ook in dit onderzoek vingen we signalen op over de rol van de opleidingen en in het bijzonder van de KMA. Een aantal van de geïnterviewde vrouwen vertelt over de impliciete boodschap die tijdens hun tijd op de KMA<sup>3</sup> werd uitgedragen, namelijk dat vrouwen minder geschikt zouden zijn vanwege hun minder sterke fysieke gestel. Dit gebeurde bijvoorbeeld door de reacties op harde omstandigheden te 'duiden'; er is sprake van een 'vrouwelijke' manier van reageren, waaronder wordt verstaan huilen, klagen en opgeven versus een 'mannelijke' manier, die bestaat uit slikken en doorgaan en vooral niet 'piepen'.

*R: Er wordt echt wel rekening met je gehouden van je bent een vrouw, maar er wordt ook wel van je verwacht dat je je gewoon stoer gedraagt. En dat snap ik ook wel, want als je later op een club komt en je begint daar ook te piepen, dan denken al die kerels of al die meiden ook van: wat is dit voor een jankbal.*

*I: Dat is ook wel een beetje de cultuur?*

*R: Precies, dat hoort een beetje bij de cultuur [...]. (militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

*R: En oh, wat vond ik het erg als ik fysiek niet precies hetzelfde kon leveren als de mannen! Maar het is ook een keer andersom geweest. Ik kan je ook een voorbeeld vertellen, op de KMA nog destijds. Kijk, je wordt er tot uitputting gebracht en als je fysiek iets minder sterk bent dan ben je eerder tot uitputting dan als je dat wel bent. Er zijn zulke kleine meisjes op de KMA, die net de lengtegrens halen, die lopen met dezelfde bagage en bepakking op hun lijf als een kerel van 2 meter. Nou, tel uit je winst, dat is voor dat meisje echt véél zwaarder dan voor die jongen, dus die wordt helemaal niet uitgeput, maar die wordt wel geroemd op het feit dat hij het gewoon héél veel langer volhoudt dan het meisje, terwijl het meisje misschien al wel véél meer gepresteerd heeft. Zo wordt er niet gekeken. [...] Toen zat dus mijn mannelijke collega erdoorheen en ik nam iets van hem over, die heeft drie weken geen leven gehad. Die is gepest, nou, dus ik had hem geen plezier gedaan door hem te helpen. Door fysiek even sterker te zijn. (militair, officier, Koninklijke Marechaussee)*

#### 3.4.4 Glazen plafond

Een paar vrouwen geven aan dat er een glazen plafond bestaat voor vrouwen bij Defensie: dat wil zeggen dat ze een ongelijkheid van kansen tussen vrouwen en mannen zien op doorstroom in alle lagen van de organisatie. Er vallen veel vrouwen uit in de klim naar boven en de vrouwen die overblijven, zijn oververtegenwoordigd in de minder prestigieuze sectoren: in de ondersteunende diensten, logistiek, communicatie of verzorging. Daartegenover staan de meest prestigieuze afdelingen, waar uitsluitend of vooral mannen werken. De plaats van je onderdeel in de statushiërarchie bepaalt voor een groot deel de kans die je maakt op een opleidingsplek voor hogere functies.

*De vliegers hebben sowieso voorrang. Het wordt bijna nooit iemand van een ondersteunende dienst. Nou als vrouw heb je het nog een tikje zwaarder omdat vrouwen, ja hoe zal ik dat zeggen, die moeten nog meer bewijzen dat ze het kunnen. Wat ik gemerkt heb, is dat bij mannen zonder meer wordt aangenomen dat ze het kunnen. [...] Als zeg maar de stoelendans is, dan worden dus namen geopperd van: 'Nou, wordt dat [bijvoorbeeld] het nieuwe afdelingshoofd?' Nooit wordt gezegd: 'We moeten daar nu eens een vrouw op hebben want dat is goed voor de organisatie.' Nee, standaard wordt er gekeken naar mannen en als er een vrouw in beeld komt dan is het: 'Ja ik weet het niet hoor, nee ik denk niet dat ze dat aankan.'* (militair, officier, Koninklijke Luchtmacht)

Naarmate men hoger opklimt zijn er minder plaatsen te vergeven en ook het aantal plaatsen op de opleidingen voor hogere officieren is beperkt. In de selectie van kandidaten voor die schaarse plaatsen speelt de status binnen en tussen de verschillende sectoren een rol. Ook kampen vrouwen volgens onze respondenten met het feit dat er minder vanzelfsprekend van uit wordt gegaan dat een vrouw de capaciteiten heeft voor een hogere functie. De vrouwen die wel wat bereikt hebben zitten vaak op weinig zichtbare posities, zodat het beeld dat er weinig geschikte vrouwen zijn, blijft bestaan. Daarom pleiten een aantal geïnterviewde vrouwen voor meer rolmodellen: vrouwen op prestigieuze, hoge en zichtbare posities.

Een laatste factor die vrouwen tegenhoudt, is hun grotere 'bescheidenheid'. Aldus de geïnterviewde vrouwen: in de concurrentiestrijd om schaarse plekken in de top komt heel wat ellebogenwerk te pas. Vrouwen zouden dat minder hard spelen en meer aarzelen om concurrenten zwart te maken. Vrouwen zouden het ook minder in zich hebben bij elke gelegenheid de eigen prestaties op de voorgrond te zetten om zich zo in de kijker te werken dan mannen. Uit de literatuur komt naar voren dat niet uitgesproken lagere verwachtingen over de prestaties en ambities van vrouwen negatief kunnen uitwerken op hun motivatie en zelfvertrouwen. Dit vergroot de kans op lagere prestaties en doet de kans op promotie afnemen (Betz et al. 2013; Schmitt et al. 2014). Samengevat: de vrouwen hebben niet het idee dat hen doelbewust wordt belet om verder op te klimmen in de organisatie. Maar het samenspel van twijfel aan de geschiktheid van een vrouw, het feit dat ze uit minder statusvolle takken van de organisatie komen en hun eigen meer bescheiden opstelling, speelt hen in de harde selectie aan de top wel parten.



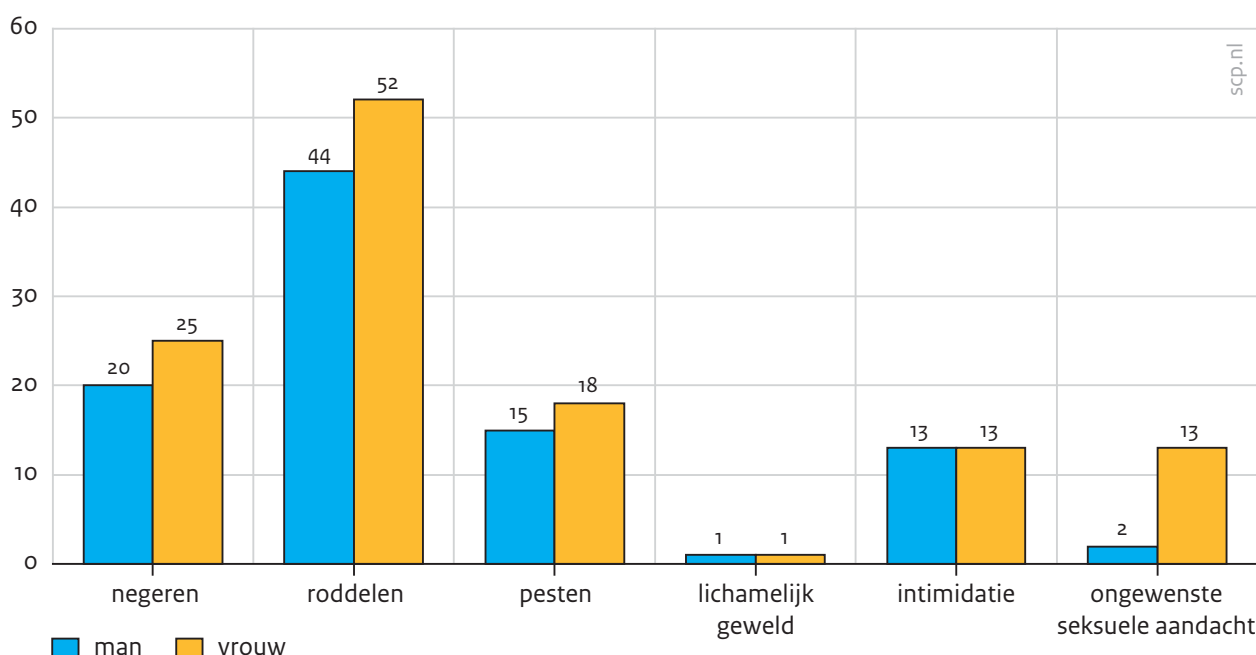
### 3.4.5 Negatieve sociale omgang en seksueel grensoverschrijdend gedrag

#### Cijfers

We hebben mannen en vrouwen gevraagd naar negatieve ervaringen als roddelen, pesten, intimidatie, lichamelijk geweld en ongewenste seksuele aandacht. We kijken of de medewerkers dit soort ervaringen in de afgelopen twaalf maanden wel of niet hebben gehad, waarbij we geen onderscheid kunnen maken naar de frequentie van de ervaringen. In figuur 3.2 vergelijken we de negatieve ervaringen van vrouwen met die van mannen.

Figuur 3.2

Aandeel defensiemedewerkers dat in de afgelopen twaalf maanden zelf een negatieve ervaring heeft gehad, naar type ervaring en geslacht, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)

Uit figuur 3.2 blijkt ten eerste dat roddelen het vaakst wordt genoemd. Ruim vier op de tien mannen en ruim de helft van de vrouwen zegt in de afgelopen twaalf maanden onderwerp te zijn geweest van roddel. Ervaringen met lichamelijk geweld komen gelukkig niet vaak voor: 1% van de mannen en de vrouwen heeft dit in de afgelopen twaalf maanden meegemaakt.

Tussen mannen en vrouwen vinden we drie verschillen: vrouwen hebben vaker te maken met negeren, roddelen en ongewenste seksuele aandacht. Met name bij die laatste ervaring bestaat er een groot verschil tussen mannen en vrouwen. Een op de acht vrouwelijke medewerkers bij Defensie heeft in de afgelopen twaalf maanden te maken gehad met ongewenste seksuele aandacht.<sup>4</sup> Dat is relatief veel: uit het hoofdstuk over geweld in de meest recente Emancipatiemonitor (Van Noije et al. 2016) blijkt dat in Nederland in het algemeen 3% van de vrouwelijke werknemers in de afgelopen twaalf maanden te maken heeft gehad met ongewenste seksuele aandacht. Vrouwen in een traditioneel 'mannelijke'

werkomgeving lopen meer kans om te maken te krijgen met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Misschien geldt dat voor een organisatie als Defensie des te meer omdat er sprake is van een combinatie van risicofactoren: het is een door mannen gedomineerde werkomgeving in zowel aantallen als machtsverhoudingen. Zeker voor de militairen op uitzending of intern geldt dat de grenzen tussen werk en privé van tijd tot tijd vaag zijn en er heerst in bepaalde onderdelen een cultuur waarin veel gepermitteerd is in termen van grapjes en geintjes (al dan niet met seksuele lading) en een informele omgang onder collega's (Glick en Fiske 2007). Uit onderzoek naar ongewenst gedrag in andere sectoren en beroepen blijkt dat ongewenste seksuele aandacht bij Defensie vaker voorkomt dan bij de meeste Nederlandse bedrijven, maar dat de incidentie vergelijkbaar is met die in andere 'mannelijke' werkomgevingen als de Nederlandse politie<sup>5</sup>.

In onze vragenlijst werd geen onderscheid gemaakt naar verschijningsvormen van ongewenste seksuele aandacht.<sup>6</sup> Het is dus niet duidelijk wat de respondenten daar zoal onder verstaan. Daarom vroegen we vrouwen in de kwalitatieve interviews of ze ooit in hun carrière bij Defensie te maken hebben gekregen met seksueel grensoverschrijdend gedrag, wat dat dan was en hoe ze daarmee om zijn gegaan.

### Ervaringen met seksueel grensoverschrijdend gedrag

Het merendeel van de geïnterviewde vrouwen heeft in de loop van hun tijd bij Defensie (dus over langere tijd dan de afgelopen twaalf maanden) ervaringen opgedaan waarbij ze aangeven dat er voor hun gevoel grenzen werden overschreden. Een aantal citaten heeft betrekking op een niet erg recent incident, maar een dat tien tot twintig jaar geleden heeft plaatsgevonden (bij die citaten is aangegeven dat het geen recente ervaring betreft). Sindsdien is er een grotere gevoeligheid bij Defensie voor dit soort ongewenst gedrag, is er beleid opgesteld en laat de periodieke rapportage ongewenst gedrag een dalende trend zien wat betreft ongewenste seksuele aandacht (Defensie 2010). We hebben er in sommige gevallen toch voor gekozen om deze citaten op te nemen, omdat de prevalentie van ongewenste seksuele aandacht bij Defensie nog steeds onevenredig hoog is (zie figuur 3.2) en omdat ze goed de mechanismen illustreren die achter de ervaringen met ongewenst seksueel gedrag schuilgaan. Een aspect van deze incidenten is dat ze vooral jonge vrouwen treffen die nog niet zo lang in dienst zijn bij Defensie (De Haas en Van Berlo 2008).

Voor een aantal van onze respondenten ligt die tijd al wat verder achter hen (wat overigens niet wil zeggen dat het betreffende incident is vergeten of minder betekenisvol is voor het slachtoffer). Daarnaast hoorden we verhalen van jongere vrouwen waaruit blijkt dat er nog steeds sprake is van een machosfeer in de werkomgeving waarin seksuele toespelingen en toenadering vrij gewoon zijn.

Veel ervaringen waarover de vrouwen vertellen vallen in de categorie 'seksuele aandacht en toenadering' in het periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie. Die worden door de geïnterviewde vrouwen grotendeels gebagatelliseerd: ze vinden het niet prettig maar tillen er ook niet zwaar aan. Andere incidenten zijn ernstiger van aard. Over het geheel genomen zijn dit wel aanwijzingen dat Defensie voor vrouwelijke medewerkers niet de meest veilige werkomgeving is als het gaat om seksueel grensoverschrijdend gedrag.



In de interviews geven vrouwen aan dat opmerkingen en plagerijen over hun uiterlijk en schuine grappen op de werkvloer 'er nu eenmaal bij horen'. Ze categoriseren deze als onschuldig, zij het dat het niets te maken heeft met de context van werk en ze de geintjes niet echt kunnen appreciëren. Ze kunnen zich voorstellen dat sommige vrouwen er onzeker van worden: daar had een aantal van hen zelf ook last van toen ze jonger waren en nog niet geleerd hadden om collega's lik op stuk te geven. Maar op dit moment zeggen ze geen last te hebben van deze machosfeer op de werkvloer (vgl. De Haas en Van Berlo 2008; Staal 2006).

*Ik heb het wel een keer gehad in het buitenland. [...] Wij krijgen een briefing voor de volgende dag van 'dit gaan we allemaal doen, we gaan het zo aankleden, dit wordt er van je verwacht, wat zijn nog dingen die moeten gebeuren?' Dan sluiten we af met een drie- of viertal mooie vrouwen en dan moet je er eentje kiezen die jij zou doen. Kijk, ik vind dat niet erg. [lacht] Ik lever ze zelf aan. Maar ja, ik kan me voorstellen dat anderen ... Er wordt gezegd 'die erop trekken, uit elkaar scheuren, volspuiten'. [...] Daar moet je tegen kunnen. Ja. (militair, lesbisch, Koninklijke Landmacht)*

*I: Komt dat hier ook voor, op de afdeling waar je nu zit, dat er toch wel grappen worden gemaakt die over het randje zijn?*

*R: Nee, soms wat wel seksistische opmerkingen ...*

*I: Zoals?*

*R: Jeetje, dat gaat af en aan, de hele tijd. 'Nou kom maar effe mee, dan gaan we effe naar het donker, dan zal ik je eens effe laten zien wat een echte vent is' [...] weet je wel? Dat soort opmerkingen. En dan wuif je het alweer weg en dan zeg je weer 'ja natuurlijk, jij als echte vent' en dan loop je gewoon door. Maar zo'n persoon weet ook tot waar-ie kan gaan [...] Het moet allemaal niet te – voor mij hoeft het ook allemaal niet te stijf te zijn binnen Defensie. [...] Het is ook gewoon een collega die je al langer kent, die al credits opgedaan heeft en je weet wat je aan elkaar hebt. (burger, Koninklijke Luchtmacht)*

Het beeld dat oprijst is dat met name (maar niet alleen) onder de jongere manschappen de sfeer vrij hard kan zijn, met veel nauwelijks beteugeld, alledaags seksisme in de vorm van grappend bedoelde opmerkingen aan het adres van vrouwelijke collega's. De agressieve humor is gericht tegen alle vrouwen ongeacht de persoon en lijkt op de microagressies (Wing Sue 2007) die medewerkers uit etnische en culturele minderheden moeten verduren (vgl. hoofdstuk 4).

De vrouwen stellen dat ze dit soort geintjes en opmerkingen best kunnen incasseren en de collega's van repliek dienen. Ze geven aan dat ze daarin wel veranderd – of meer specifiek: verhard – zijn. Uit hun verhalen blijkt dat ze zich zorgvuldig een houding hebben aangemeten waarmee ze de voor hen juiste balans treffen tussen joviaal en amicaal zijn met collega's en stevig de eigen grenzen verdedigen.

*R: Hier bij de logistiek is het veel meer geaccepteerd en eigenlijk geen issue meer omdat het gewoon normaal is [dat er vrouwen werken]. En hoe minder vrouwen binnen een club werken, hoe meer het ook meteen een probleem wordt en dat mensen ook meer [een] antivrouwen instelling hebben. Als ik*

*kijk naar die jonge gasten die dan chickies erop trekken of zo, dat is een beetje hun cultuur waarin ze dan leven.*

*I: Wat betekent dat?*

*R: Dat ze dan de stad ingaan en kijken of ze nog een meisje kunnen versieren om daar een avondje mee door te brengen en de volgende dag lachen ze er hard om met z'n allen, dat is dan meer de cultuur van zo'n eenheid.*

*I: Jij hebt bij zo'n eenheid gewerkt ook.*

*R: Precies.*

*I: Hoe was dat dan?*

*R: Je komt binnen en dan is het van: 'Nou kunnen we die erop krijgen?' Maar als je eenmaal daar langer werkt en je doet je werk goed, dan krijg je vanzelf wel respect, dan is het ook wel leuk. En dat vind ik veel meer met meiden die dan bij zo'n eenheid werken, die worden zelf ook een beetje wat meer van die manwijven of meer dat ze zich als een man gaan gedragen. Dat deed ik dan ook wel een beetje, dus dan kan je meelachen met de grapjes over andere vrouwen die dan versierd zijn [...]. Ik heb ook in de loop der jaren geleerd: in het begin was ik altijd heel open, vrolijk, gezellig, waardoor mensen soms dachten die is wel heel amicaal of heel gezellig nou, die is wel heel makkelijk of zo, dan heb je weer dat verhaal van 'kan ik die erop krijgen ja of nee'. En nu heb ik dat ik me altijd heel netjes en semipreuts gedraag als mensen schuine grapjes maken. Terwijl ik er eigenlijk wel om kan lachen. Dat is wel een manier om een bepaald beeld neer te zetten van jezelf waardoor mensen dan niet meer denken van 'daar ga ik nog wat mee proberen'. (militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

De meeste vrouwelijke militairen geven aan dat vrouwen die nieuw binnenkomen in een eenheid worden getest, onder andere door ze op dit type lol en opmerkingen te trakteren. Daarnaast kan er worden geflirt, om te kijken of de nieuwe vrouw benaderbaar is voor seks. Haar reactie wordt nauwlettend in de gaten gehouden en bepaalt mede of zij wordt opgenomen in de groep en of ze serieus genomen wordt. Lesbische vrouwen kunnen dit een halt toeroepen door aan te geven dat ze ook op vrouwen vallen (zie hoofdstuk 5). Heterovrouwen hebben deze buffer niet en komen al dan niet zonder kleerscheuren door de test. De vrouwen vertellen dat je heel snel de reputatie hebt dat je 'makkelijk' bent en dat je die reputatie heel moeilijk weer kwijtraakt.

Dat dit soort interacties door de betrokkenen als een 'geintje' worden gecategoriseerd, verdoezelt het feit dat ze niet helemaal onschuldig zijn. Deze agressieve humor draagt er bedoeld of onbedoeld aan bij dat de norm van mannelijkheid en van mannelijke dominantie wordt bekrachtigd. Het risico bestaat dat een groep waarin dit gedrag gangbaar is en die niet tot de orde wordt geroepen, de grenzen van wat toelaatbaar is uit het oog verliest. De joligheid kan immers uit de hand lopen, zeker wanneer er alcohol in het spel is.

*I: Wat heb je dan meegemaakt?*

*R: Nou, dat mannen je op de tafel gooiden en bovenop je gaan liggen. Dus, ja. Maar dat was toen ik een jaar of twintig was.*

*I: Maar zo iemand die je op een tafel legt en – maar is dat dan in een ... op een feestje of je bent aan het dollen of ...?*

R: Stoerdoenerij. [...] De weerwoorden die je tegen elkaar zegt op dat moment en waarna hij fysiek wordt. Dus eigenlijk ...

I: Ja. En ben je dan alleen of met z'n tweeën? Of in een grote groep?

R: Nee, nee, dan zitten er allemaal mannen omheen. Dat is allemaal mannen. Die vinden dat hartstikke gaaf. Ja.

I: Die vinden dat gaaf?

R: Ja die vinden dat wel stoer, zo van 'huuuuhh'. Maar die hebben natuurlijk allemaal – hadden ze al wat meer op.

I: Ja. Ja. Nou ja dan toch, dan zou je toch denken van het zijn wel je collega's.

R: Ja.

I: Dat ze tussenbeiden komen, van 'joh, effe rustig!'

R: Ja.

I: Maar dat dan ... nee.

R: Nee. En dan gebeurt dan verder ook niks hoor. Want dan op een gegeven moment dan liggen ze – dan staat-ie weer op 'buuuhhh!' Dus dat is ...

I: Ja maar hoe gaat dat voor jou dan?

R: Het gaat dan net te ver.

I: Ja, dat is toch niet meer leuk? Dat is toch geen lolletje meer?

R: Nee. En dat en plein public. Ja. Dus ...

I: En wat heb je, heb je toen wat gedaan? Heb je toen tegen iemand gezegd van ...

R: Nee, ik heb toen ook gezegd van: 'Dit moet je gewoon niet meer doen. Dit is gewoon niet tof. Dit moet je gewoon echt niet meer doen. Dit kan je gewoon echt niet maken. Dit is ... dit gaat gewoon echt veel te ver.' 'Ja maar ja, jij deed ook opmerkingen maken!' 'Ja, een opmerking,' ik zeg 'maar niet, je gaat me niet over een tafel heen leggen!' (militair, Koninklijke Marine, ervaring niet recent)

Voor nieuwe en jonge vrouwelijke medewerkers (met name de militairen) is de confrontatie met deze cultuur een soort 'rite de passage': de geïnterviewde defensievrouwen stellen dat je daartegen moet kunnen, wil je bij Defensie werken. De vrouwen die het daar moeilijk mee hebben, stromen uit. Vrouwen die verder zijn opgeklommen in de organisatie zeggen hier niet meer mee te maken te hebben. Dit stellen ze te danken te hebben aan hun leeftijd, hun hogere rang en vooral aan het feit dat ze geleerd hebben hoe ze het best kunnen reageren op dit soort opmerkingen en geïntjes. Door een combinatie van deze drie eigenschappen stralen ze uit dat er met hen niet te spotten valt en dat ontmoedigt de mannen hen nog op dergelijke wijze te benaderen. Ook vermoeden we dat onder het burgerpersoneel en met name onder hoogopgeleid personeel deze cultuur minder sterk aanwezig is.

Naast ongewenste seksuele aandacht in de vorm van opmerkingen en grappen melden vrouwen ook verdergaande incidenten, tot aanranding toe. Het gaat dan over zowel agressief, geseksualiseerd en op alle vrouwen gericht gedrag van docenten, leidinggevend en collega's die hun handen niet thuis kunnen houden, als een andere categorie van grensoverschrijdend gedrag dat voortkomt uit een meer persoonlijke relatie tussen dader en slachtoffer.

R: *Dat is alweer heel lang geleden hoor, mijn luitenant die vond het fijn om dames te benaderen en te zeggen van nou, als je niet doet wat ik wil dan zal je nooit geen sergeant worden of een hogere functie krijgen. Schijnbaar deed hij dat dus bij alle dames, maar ik had angst om daar iets over te zeggen, omdat ik dacht van ja, dadelijk gaat hij echt mijn carrière zuur maken. Dat is uiteindelijk toch aan het licht gekomen en dan ging je onderling praten en dan is het van ... [...] Ja, met dames van andere groepen, was van 'Ja, hij appte mij helemaal plat.' Ik zei: 'Ja, nou ik heb ook heel m'n telefoon volstaan.' 'O, dat meen je niet?' En achteraf ...*

I: *En dat was een leidinggevende, die dus gewoon ... het was eigenlijk een vorm van seksuele intimidatie?*

R: *Ja, ja. En machtsmisbruik ook, want hij heeft het ook wel bij heren gedaan, maar de dames die mochten het het meeste ontgelden. Is uiteindelijk ook wel een heel onderzoek naar gestart en die is uiteindelijk ontslagen. (militair, Koninklijke Landmacht, minder recente van meerdere ervaringen zelfde respondent)*

*Ik heb zelf een keer tijdens mijn takenperiode de marechaussee erbij moeten halen. Ik had toen een sergeant en die dacht dat ik ... die wilde iets grappigs doen, dus die greep op een gegeven moment mijn strot dicht en toen ging hij in mijn oor ... toen greep hij mijn keel dicht zo en toen hield hij mij zo vast en toen ging hij in mijn oor likken. Nou dat vond ik zo smerig, toen heb ik hem een ellenboog gegeven en aan zijn stropdas getrokken en toen ging hij zo staan: 'Zo iets doe je niet bij een sergeant.' [...] Dus maandag kwamen mijn collega's naar mij toe en die hadden gehoord wat er gebeurd was. Die zeiden: 'Dat moet je niet pikken, je moet hier werk van maken, want dat kan echt niet.' En ze noemden hem [bijnaam]. Ik dacht: dat zegt al genoeg dat ze die man zo noemden, maar ik zat daar nog niet zo lang. O ja, hij kwam zogenaamd zijn excuses aanbieden, het enige wat hij zei was: 'Het was ook een beetje jouw schuld.' [...] Ik zei: 'Pardon? Hoezo was het een beetje mijn schuld? Ik heb niks gedaan hoor.' (militair, onderofficier, Koninklijke Marine, ervaring niet recent)*

Het valt op in de verhalen dat de dader vaak hoger geplaatst is dan zijn vrouwelijke slachtoffer. Een machtsverschil in het voordeel van de man verhoogt het risico op ongewenste seksuele aandacht op de werkvloer (Glick en Fiske 2007; vgl. De Haas et al. 2007). In de citaten hiervoor werd actie ondernomen tegen de mannen die de grenzen van de vrouwen overschreden, maar vrouwen gaan niet makkelijk over tot het melden van dit soort incidenten (hierover meer in § 3.5). Wanneer de dader een docent is of leidinggevende, vormt zijn positie wellicht een hindernis voor het slachtoffer om hulp te zoeken.

Bijzonder moeilijk zijn ook de gevallen van ongewenste seksuele aandacht die voortkomen uit de avances van een mannelijke collega ten aanzien van een vrouw of zelfs uit een scheefgelopen intieme relatie tussen twee medewerkers. Liefdesrelaties tussen collega's worden door de geïnterviewden als onvermijdelijk beschouwd. Verschillende respondenten hebben hun huidige of een vorige partner bij Defensie leren kennen. Over het algemeen wordt door de organisatie geen probleem gemaakt van romantische relaties tussen medewerkers van gelijke rang. Een ander verhaal is het wanneer er een directe hiërarchische relatie is tussen de geliefden, dan wordt doorgaans een van beide partners overgeplaatst naar een andere plek in de organisatie. Het gebeurt weleens dat een man

(of vrouw) die wordt afgewezen, daar niet goed op reageert. Dat kan eveneens aanleiding zijn tot seksuele intimidatie.

*I: In wat voor soort van context gebeurt dan zo iets bijvoorbeeld?*

*R: Nou ja, mannen die verliefd op je zijn en die dan in een buitenlandse haven achter je aanlopen en dan je vastpakken, bovenop je gaan zitten en zeggen van: 'En nou moet je effe goed naar me luisteren: je bent van mij en als je nu niet van mij bent dan spring ik morgen van boord als we aan het varen zijn.'* (militair, onderofficier, Koninklijke Marine)

*Waar ik last van heb gehad, dat was toen ik aangerand werd door een collega. Door iemand die ik vertrouwd heb [...] we gingen altijd normaal met elkaar om en ook een borreltje doen en gezellig en leuk en noem het maar op, maar hij kent dus ook mijn partner en hij was toen gewoon ... Dat was een [tijd] wanneer hij sowieso niet lekker in zijn vel zat en nou ja, het liep een beetje uit de hand. [vertelt over de aanranding] en toen dacht ik nou ja goed, ik houd nog heel even vol en misschien kan ik hem nog wel tot rust brengen, maar ja toen ging ik zitten en toen drukte hij zijn voorhoofd tegen mijn voorhoofd aan en hij bleef me zo gewoon aankijken. Ik zeg: 'Stop daarmee, ik vind het zo vervelend.' Zegt hij: 'Oh waarom? Ik heb het in je ogen gezien.' Ik zeg: 'Nou ik weet niet wat jij ziet, maar ik denk het niet.'* (militair, vanwege herleidbaarheid niet meer informatie)

Ook wanneer de bedoelingen van de dader voortkomen uit een oprecht verlangen naar intimiteit of een liefdesrelatie met het slachtoffer kunnen dit soort situaties gezien worden als incidenten van ongewenste seksuele aandacht, omdat de grenzen die het slachtoffer aangeeft door de dader niet worden gerespecteerd. Wat het er niet makkelijker op maakt is dat de betrokken vrouwen vaak tot dan toe een vriendschappelijke relatie hadden met de persoon in kwestie. Het kan voor hen onduidelijk zijn in hoeverre ze het een en ander hebben 'uitgelokt' door in te gaan op een uitnodiging om mee naar huis te gaan of naar de kroeg.

Ook op de werkvloer loopt vaak een fijne lijn tussen wat voor de vrouwen wel en niet kan onder collega's. De grote tolerantie tegenover seksueel getinte opmerkingen en gedrag tussen mannelijke en vrouwelijke collega's bevordert de duidelijkheid van de grenzen niet. Volgens Glick en Fiske (2007) biedt een professionele sfeer op de werkvloer bescherming tegen ongewenste intimiteiten, omdat daardoor de grenzen tussen privé (de sfeer van seksualiteit) en werk (de sfeer van geen seksualiteit) duidelijk zijn. Op alle werkvloeren vervaagt de grens tussen de sfeer van 'werk' en 'ontspanning' weleens, met name op bedrijfsfeestjes, borrels en uitjes. Bij militairen die vaak langere tijd, 24 uur per dag nauw met hun collega's samenleven ontstaan er vanzelfsprekend situaties waarin die twee leefwerelden elkaar overlappen. Het is moeilijk om gedurende enkele weken of maanden de klok rond professioneel te blijven. Daarom is het niet verwonderlijk dat de incidenten waarover medewerkers vertellen vaak plaatsvinden op momenten en plaatsen dat de grens tussen werk en privé vervagen: tijdens feestjes, op uitzending of wanneer marinepersoneel in een haven is en de kroeg in gaat. Dat zijn de omstandigheden waarin defensievrouwen extra risico lopen, zeker wanneer er onder 'normale' omstandigheden een grote tolerantie

heerst ten opzichte van schuine grappen of ‘onschuldige’ seksueel getinte opmerkingen, of romantische of seksuele avances van collega’s.

Een respondent geeft aan dat ze een voorbeeld ziet in de cultuur onder Amerikaanse collega’s, waar heel scherpe scheidslijnen bestaan tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers.

*R: Ja dat gaat er heel anders aan toe bij hun. Heel weinig gezeur en heel weinig onzin en er wordt echt wel hard gewerkt.*

*I: Beviel je dat beter, vond je dat prettiger?*

*R: Ik vond wel dat er meer duidelijkheid was [...] in het algemeen want daar is het heel erg gescheiden qua man en vrouw [...] sporten mag je ook alleen maar met T-shirts met mouwen tot je ellenboog en korte broeken moeten tot je knie zijn [...] gezien hoe groot zo’n schip is of hoe groot zo’n eenheid is, ik vind dat dat best wel goed is in sommige gevallen.*

*I: Om die regel te hebben?*

*R: Die regel en ook nog andere regels, dat ze daarmee wat strikter omgaan. Heel veel mannen schrikt dat ook al bij voorbaat af denk ik, die denken ja, ik haal het niet eens in mijn hoofd.*

*I: Ja, en dat is hier wel anders?*

*R: Ja, dat is hier zeker anders ja, ja, hier is het meer joviaal en meer vriendelijk en ja, korte lijnen, dat is dan ook wel prettig, maar aan de andere kant werkgerelateerd vind ik dat duidelijkheid helemaal niet verkeerd is. (militair, Koninklijke Marine)*

### 3.5 Coping

We hebben nu een redelijk volledig beeld van de manieren waarop vrouwelijke defensie-medewerkers hun werkomgeving beleven. Net als de mannen zijn ze – alles bij elkaar genomen – redelijk tevreden. Veruit de meeste vrouwen die wij interviewden werken graag bij Defensie en hebben geen plannen om Defensie in de voorzienbare toekomst te verlaten. Als minderheid binnen het defensiepersoneel komen ze wel in aanraking met een vrij homogene meerderheid met een sterk op mannelijkheid gerichte cultuur. Dat leidt tot meer negatieve ervaringen, waarvan een aantal direct is gerelateerd aan hun vrouw-zijn. In deze paragraaf bespreken we de manieren waarop vrouwen omgaan met ongewenst gedrag als pesten, roddel maar vooral ook ongewenste seksuele aandacht. We noemen dat hun copingstrategieën (zie § 2.8). Net als in de hoofdstukken 4 en 5 over etnisch-culturele en seksuele minderheden kijken we enerzijds naar de emotiegerichte copingstrategieën en anderzijds naar de probleemgerichte copingstrategieën.

De emotiegerichte copingstrategieën van de vrouwen die wij interviewden zijn bijvoorbeeld het bagatelliseren van ongewenste seksuele aandacht. Voorbeelden van deze emotiegerichte coping zijn terug te lezen in verschillende citaten in paragraaf 3.4.5 en hoeven hier niet te worden herhaald. Het sterke emotiewerk dat de vrouwen verrichten viel al op tijdens de interviews: daarin overheerste hun positieve kijk op het werken bij Defensie. Ervaringen die daar in de ogen van de buitenstaander (de interviewer) finaal mee in tegenpraak leken te zijn, kwamen op een vrij achteloze manier, als een bijgedachte, ter sprake. Meestal met de bagatellisering van het voorval in dezelfde zin verrat: het is maar een



geintje, ik kan daartegen, je weet wie het doet, er was alcohol in het spel ... De vrouwen vertonen een grote mate van berusting in het alledaags seksisme waar ze mee te maken krijgen. In dat opzicht sluit het onderscheid dat in het periodiek onderzoek ongewenst gedrag wordt gemaakt tussen gedrag 'waar men last van heeft' en 'waar men geen last van heeft', aan bij de beleving van de vrouwen (vgl. De Haas en Van Berlo 2008; Staal 2006). Door de schijnbaar onaangedane manier waarop de vrouwen over negatieve ervaringen spraken, werd de belangrijkste copingstrategie van de vrouwelijke defensiemedewerkers in al zijn glorie duidelijk: dat is aanpassen. Aanpassen aan de cultuur van Defensie is een probleemgerichte copingstrategie die op de vrouwelijke medewerker zelf is gericht: door zich anders te gaan gedragen probeert zij negatieve ervaringen te vermijden of ervoor te zorgen dat die zich niet meer voordoen. De op zichzelf gerichte copingstrategie kunnen we nu onderscheiden van de op anderen gerichte copingstrategieën, die een gedragsverandering in anderen proberen te bewerkstelligen.

### 3.5.1 Aanpassen

De defensievrouwen in dit onderzoek willen, net als de andere minderheden, niet voortdurend aangesproken worden op die groepsidentiteit, in dit geval op het feit dat ze vrouw zijn. Ze willen dat hun vrouw-zijn zo min mogelijk een rol speelt op de werkvloer. Ze lijken zich daarentegen helemaal te willen aanpassen aan de mannencultuur en mee te willen doen als *one of the guys*. Dat is niet altijd mogelijk, want vrouwen zijn uiteindelijk zichtbaar anders dan de dominante meerderheid.

*Ja, ik zit te denken of je als vrouw snel buiten de groep valt, want je bent natuurlijk vrouw, je bent al anders. Nou dat is eigenlijk gewoon je attitudes, dat is gewoon hoe je je gedraagt. Dus als je als vrouw je heel erg vrouwelijk gedraagt, overvrouwelijk eigenlijk, dat zelfs vrouwen zich eraan gaan irriteren, dan ben je zo klaar. Maar ja als je [...] relativiseringsvermogen hebt dan is het oké. Dus je mag je echt weleens offened voelen hoor bij sommige dingen of opmerkingen of als je je bijvoorbeeld aan het omkleden bent en iemand doet net alsof dat geen reden is om niet binnen te komen of, dan mag je echt wel even zeggen van: 'Nou ik weet niet hoe het bij jou werkt, maar hé, ik bedoel ik stel ook prijs op mijn privacy ...' maar dat is echt gewoon hoe je je opstelt waar je dan respect mee oogst.*  
(militair, officier, Koninklijke Luchtmacht)

Aanpassen aan de defensiecultuur werkt voor de meeste vrouwen die wij gesproken hebben het best, om zich bij Defensie goed te voelen. Hoewel de vrouwen aangeven hier prima mee te kunnen leven, blijkt uit sommige verhalen dat ze het gevoel hebben dat het hen ook wel iets heeft gekost.

*R: Ik ben verhard in eerste instantie, ik heb me leren wapenen en daar heb ik ook ontzettend veel van geleerd. Want stevigheid die groeit ook van binnenuit, dus ja, het heeft ook iets gebracht. Maar het heeft me ook een stukje van m'n padje af geholpen als het gaat over ja, wat is echt mijn authenticiteit? [...] Wat je doet is, omdat je als uitzondering kwetsbaar bent, je gaat de norm volgen van een groep en als die boordevol mannen zit die macho zijn en zakelijk zijn en niet kwetsbaar zijn, ja dan ga je je wel aanpassen. En dat heb ik ook gedaan.*

*I: En daar zijn er ook wel vrij veel die daarop afhaken, die daarbij uitvallen eigenlijk?*

R: Klopt, ja. Kijk, vaak gaat het rondom fysieke blessures mis, maar inmiddels ben ik zo ver dat fysiek en psychisch ook heel veel met elkaar te maken heeft. Als je kwetsbaarheid ook fysiek gewoon terug gaat zien, maar dan maakt het op gegeven moment niet meer uit waarom je uitvalt, maar er is een goede reden.

I: Het is natuurlijk al een hele poos geleden, maar wat zijn dan ervaringen waardoor je zegt van ja, daar merkte ik dat ik mij moest aanpassen aan die machowereld? Waar zit dat dan in?

R: Ja, dat is een hele goeie vraag ... ik heb het zelfs bijna onbewust gedaan. Waaraan ik het echt kan afmeten is dat als ik thuiskwam dan zei mijn moeder tegen me: X, je bent thuis. Hier hoef je niet te knokken. Dus zo, dan denk ik: o ja, zie je, ergens ben ik iets gaan doen wat voor mijn moeder opvallend anders was. [... Dat voelt] alsof ze niet begrijpt wat daar gebeurt. Dus dingen die daar heel normaal gevonden worden die zijn niet normaal voor de gewone buitenwereld.

(militair, officier, Koninklijke Marechaussee)

Hoewel de meeste geïnterviewden erkennen dat vrouwen bij Defensie het niet makkelijk hebben, willen ze absoluut niet als 'zielig' worden gezien omdat ze vrouw zijn. Uit alle verhalen blijkt hoe stoer, volhardend en zelf relativerend de vrouwen zijn die zich in de organisatie hebben 'ingevochten'. We gaan nu na op welke manieren vrouwen zich aanpassen.

### Niet willen onderdoen

Eerder in dit hoofdstuk (§ 3.4.3) is gezegd dat vrouwen het gevoel hebben dat ze harder hun best moeten doen, zich dubbel moeten bewijzen in vergelijking met mannelijke collega's. Daar hoort bij dat ze niet willen onderdoen voor mannen, met name in die aspecten van het werk waarin ze voorondersteld worden 'zwakker' te zijn. Hoewel er aanpassingen bestaan aan de fysieke standaarden waar vrouwen aan moeten voldoen, houden vrouwen niet van een uitzonderingspositie omwille van hun geslacht.

In de praktijk willen veel vrouwen de testen op het niveau van de mannen halen, evenveel push-ups doen als een man en zo verder. Ze zeggen dat ze dat uit zichzelf doen, en het zijn ook vrouwen die stoer en sportief zijn, die er graag nog een schepje bovenop doen als ze voor een uitdaging komen te staan. Maar in de interviews wordt toch ook gerept over groepsdruk: de vrouwelijke medewerkers pushen elkaar om het niveau van de mannen te halen en mannen doen ook weleens laatzinnig over de aangepaste standaarden voor vrouwen.

R: Kijk vrouwen binnen mijn organisatie die willen toch het liefst meegaan met de manneneisen [...]. Zo blijf je toch wel een beetje gedreven natuurlijk. Ja, en bij vrouwen onderling heb je dat natuurlijk ook: zij heeft zoveel meter gerend, ik moet eigenlijk meer dan haar.

I: Waar komt dat dan vandaan? Want op zich hoeft het niet want je bent nu eenmaal fysiek anders.

R: Ja, je hoort erbij hè. Kijk, je wilt niet anders zijn dan de mannen. Je wilt niet onderdoen.

I: En worden daar door de mannen ook weleens opmerkingen over gemaakt, van dat vrouwen nu eenmaal een andere standaard hebben waaraan ze moeten voldoen?

R: Nou, sommige mannen zijn wel van mening dat de eis gelijk moet zijn. Kijk ik vind wel dat een vrouw moet wel de vrouweneis halen en het liefst een beetje meer, dat is een ding wat zeker is want



*kijk dat beetje extra, weet je dat is net even een stapje om dan toch weer ja, geaccepteerd te worden bij de mannen natuurlijk en dat is het ook. (militair, Koninklijke Marechaussee)*

Een aantal geïnterviewde vrouwen vindt dan ook dat de eisen nooit mogen worden verlaagd om de instroom van vrouwen te vergroten of om meer vrouwen te behouden. Dat zou hun claim dat ze gelijkwaardig zijn aan defensiemannen ondermijnen. Bovendien hebben ze zelf de testen ook doorstaan.

*I: Denk je dat het verschil maakt bijvoorbeeld als er meer vrouwen werken bij een afdeling of bij een eenheid, dat er dan een andere sfeer heerst?*

*R: Tuurlijk moeten er meer vrouwen komen want nu zijn er veel te weinig [...]. Maar ze moeten niet bijvoorbeeld de eisen gaan versoepelen, dat niet. Nee, want dan krijg je zo'n kamikazelegertje, dan hebben we allemaal zwakken, die heeft last van dit en die heeft last van dat. Wat heb je aan die mensen, helemaal niks. (militair, onderofficier, Koninklijke Marine)*

### Vrouwelijkheid downplayen

Het valt op dat defensievrouwen zich vaak negatief uitlaten over andere vrouwen in de organisatie en over vrouwelijkheid op zich. Het lijkt of ze zich, om zich te beschermen tegen het alledaags seksisme en tegen ongewenste seksuele aandacht van hun mannelijke collega's, hun eigen vrouw-zijn zoveel mogelijk camoufleren. In hoofdstuk 5 zien we hoe lesbische vrouwen hun seksuele voorkeur outen om zich als 'meer mannelijk' te profileren: ze worden dan sneller als *one of the guys* gezien en het vormt een buffer tegen ongewenste seksuele aandacht. Heterovrouwen passen zich onder andere aan door zich niet al te vrouwelijk te kleden en te gedragen. Daarmee bedoelen ze onder andere dat ze geen make-up of sieraden dragen of geen lange nagels hebben: dat past niet bij het werk en het uniform van Defensie vinden ze. Vrouwelijke militairen zeggen dat ze op het werk ook liefst een uniform dragen, ook wanneer dat geen vereiste is. Burgervrouwen dragen geen uniform, maar ook burgervrouwen stellen dat ze zich kleden naar het feit dat ze in een omgeving werken waar veel mannen zijn en dus bijvoorbeeld uitkijken dat hun rok niet te kort is en hun decolleté niet te diep. Zowel militaire als burgervrouwen zijn zeer scherp en kritisch over vrouwen die zich niet aan de formele en informele kledingvoorschriften houden en zich wel 'sexy' kleden, ze spreken over 'barbiepopjes' of 'nagellakjes'. De ondertoon is vaak dat vrouwen die zich zo uitgedost in de defensieomgeving begeven, erom vragen.

*R: Nee, je gaat hier niet met korte rokjes lopen. Ja, althans, ik vind het zelf not done. Een militaire vrouw bijvoorbeeld mag ook geen oorbellen in, mag geen make-up op. En dan ga je als burgervrouw ertussen lopen met van die naaldhakken en korte rok en zwaar opgemaakt ... Dat doe je niet. Dat valt echt uit de toon.*

*I: Heb je dat weleens gezien, ander burgerpersoneel [dat zich wel zo kleedt]?*

*R: Ja, weleens een collega, die kwam in een rokje en die moest gewoon alleen maar aan die rok trekken om te kunnen blijven zitten omdat ze anders gewoon ... in d'r blootje zat. Ja daar hebben we toen wel wat van gezegd, zo van 'Ja, dat kan je gewoon beter niet doen hier.' Waarom zou je dat willen doen hier, op je werkplek? Dat is leuk als je naar het strand gaat of als je op vakantie bent, maar niet op je werk. Dat gaat niet. En ik ... moet ook eerlijk zeggen dat ik het raar vind ten aanzien van de*

*militairen die gewoon niks mogen. Dat je je dan zó gaat gedragen. Dus, nee. (burger, Koninklijke Luchtmacht)*

Daarnaast zijn er andere uitingen van de geïnterviewde defensievrouwen waarin ze impliciet en expliciet kritiek leveren op vrouwelijke collega's en waarmee ze de stereotypen over vrouwen bevestigen. Expliciet zeggen ze geen geduld te hebben met vrouwelijke collega's die zich afhankelijk opstellen of die mannen om hulp vragen, waar hun eigen houding is dat ze (qua fysieke kracht) niet onderdoen voor mannen. Helemaal onacceptabel zijn vrouwen die zich ontvankelijk tonen voor de (seksuele) aandacht van de mannen of die zelf flirten en avances maken.

*Heel veel vrouwen hebben ook fysiek een probleem, dat ze dat gewoon niet redden. Ook meisjes die een hele andere voorstelling hebben van de marine, hadden wij ook in de klas zitten. Die waren de pineut want die klaagden altijd en ja ... nu is mijn nagel ... doorlopen zei iedereen, smoel houden en doorlopen. Weet je wel, we hebben het allemaal zwaar, dus ... Je haalt ze er wel uit, van die nagellakjes en zo. Ik denk: ja sorry, dat doe je toch niet? [...] en er zijn ook meiden die hebben allemaal sieraden om ... Het mag niet, klaar, doe het dan ook niet! Make-up, sieraden ... Je gaat er toch niet als een barbiepop bij lopen?! Je bent militair! Dat kan toch niet? Met gelakte nagels en allemaal plamuur op je gezicht. [...] Of van die poppetjes juist, die zich laten gebruiken, die zijn er ook genoeg. Die maken er gebruik van dat ze vrouw zijn, van die jonge meiden. Die doen het gewoon met iedereen, die heb je ook. Ja die bezorgen jou wel een slechte naam. (militair, onderofficier, Koninklijke Marine)*

Impliciete bevestiging van stereotiepe beelden over (positief) mannelijk en (negatief) vrouwelijk gedrag op het werk komt terug in de veelgehoorde uitspraak dat de vrouwen liever niet in een omgeving met veel vrouwen werken. Ze waarderen de 'mannelijke' sfeer op het werk, die zich laat kenmerken als 'rechttoe rechtaan' en 'niet lullen maar poetsen', en zetten die tegenover een 'vrouwelijke sfeer' met veel 'emotioneel gedoe', kattigheid over en weer, roddel en onprofessioneel gedrag als nagels vijlen en uitgebreid ieders relatieperikelen bespreken.

*Op den duur kon ik kiezen: óf ik bleef op een post buitenaf óf ik moest naar een of andere front office met allemaal vrouwen. Dat ging hem niet worden. Ik houd niet van dat echte vrouwengedrag, al dat kattenkoppen met elkaar. Dat vind ik helemaal niks. (militair, Koninklijke Marine)*

*R: Soms word je daar wel een beetje moe van. Ja. Ja, van de hele tijd met de nageltjes vijlen en 'oh kijk die nou'. Laat gewoon iedereen in z'n waarde! Hou op!*

*I: Ja. En jij bent meer van ...*

*R: Hup, ertegenaan met z'n allen. Wat maakt dat nou uit wie je bent en wat je doet. Ja, nee, samen doen. Samen zal je het toch moeten bereiken. Ja. (burger, Luchtmacht)*

De norm die de geïnterviewde vrouwen uitdragen is: laat je vrouw-zijn geen rol spelen op het werk, sterker nog: vlak vrouwelijkheid zoveel mogelijk uit, in uiterlijk, opstelling, attitude – geen make-up, vrouwelijke kleding, sieraden; draag uniform, zoek fysieke uitdaging op en ga het in elk geval niet uit de weg, maak schuine grappen (maar zorg er tegelijk

voor dat je niet als ‘gemakkelijk’ wordt gezien), gedraag je ingetogen en seksloos. In de literatuur vinden we deze strategie ook terug: vrouwen die succesvol willen integreren in de militaire context, gedragen zich zoveel mogelijk als ‘een van de mannen’. Daartoe schakelen ze hun vrouwelijkheid zoveel mogelijk uit in uiterlijk en gedrag, omdat ze anders het risico lopen in de ‘verkeerde’ categorie terecht te komen (vgl. Höpfl 2003) van vrouwelijke vrouw die erom vraagt, die niet bij Defensie past.

*I: Wat doen ze dan om meer mannelijk te zijn of man onder de mannen?*

*R: Die doen geen make-up meer op, die doen hun haar hup in een staart, zo’n beetje zoals ik er nu uitzie, maar die lopen al een beetje meer zo, die praten met een lagere stem en die reageren ook wat meer huhuhu, dat is mijn ervaring dan. Op de KMA bijvoorbeeld wordt dat ook een beetje aangeleerd: je moet je niet te vrouwelijk gedragen, je moet wel een beetje wat stoerder zijn en zeker niet zeuren of huilen of wat dan ook. (militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

Tegelijkertijd distantiëren de vrouwen zich persoonlijk van ‘vrouwelijke’ vrouwen bij Defensie. Ze zeggen van nature geen heel ‘vrouwelijke’ vrouw te zijn of mannelijke trekjes te hebben. Ook in de omschrijving van wat dat inhoudt, benadrukken ze kenmerken die aan mannen worden toegedacht en binnen Defensie positief worden gewaardeerd, en downplayen ze kenmerken die aan vrouwen worden toegeschreven en die negatief worden gewaardeerd. En bevestigen ze stereotiepe beelden over beide seksen.

*Ik hoor vaak van mijn ex-vriendjes van ja, je profileert toch best wel veel naar een man toe. Ik ben wel een vrouw en ik val ook op mannen hoor, het is niet dat ik op vrouwen val, maar ja, ik heb gewoon echte mannetrekjes en ik heb het idee dat ik best wel als een man kan denken. (militair, Koninklijke Marechaussee)*

*Ik heb het nooit als nadeel gezien dat ik als vrouw bij de marine werk. Fysiek kan ik redelijk goed mee met de mannen. Dus ook in de introductieperiode die je op het KIM hebt, ben ik niet positief en ook niet negatief opgevallen, maar kon ik gewoon goed mee in de groep. Misschien dat ik daardoor als vrouw wel positief ben opgevallen omdat ik dan geen blessures had of omdat ik heel sterk was. (militair, Koninklijke Marine)*

## Bijenconingin

In de reacties hiervoor bevestigen de vrouwen een ander cliché, dat vrouwen weinig loyaliteit naar elkaar en onderlinge solidariteit kunnen opbrengen. Toch is dat niet zozeer een typisch vrouwelijke eigenschap, als wel een gevolg van een organisatiecultuur waarin medewerkers die tot een ondergewaardeerde groep behoren – zoals vrouwen bij Defensie – zich staande proberen te houden. Dat individuele, succesvolle vrouwen zich distantiëren van andere vrouwen in de organisatie, stereotiepe beelden van vrouwen bevestigen, zichzelf ‘mannelijker’ voordoen zodat ze positief afsteken tegen andere vrouwen en de bestaande statushiërarchie onderschrijven, wordt in de literatuur omschreven als het *queen bee*-effect (Derks et al. 2011, 2015). Het *queen bee*-effect is een copingstrategie van medewerkers die door de lage status van de groep waartoe ze behoren gehinderd worden in hun persoonlijke opwaartse mobiliteit en die op het werk weinig waarde hechten aan – in dit

geval – hun vrouw-zijn. Dat dit effect zich voordoet heeft dus alles te maken met de bij Defensie heersende standaard van mannelijkheid, die tot gevolg heeft dat een succesvolle defensievrouw niet vanzelfsprekend een rolmodel is voor andere vrouwen of bereid is haar verworven aanzien in te zetten om de positie van vrouwen in de organisatie te verbeteren. Er zijn ook succesvolle defensievrouwen die wel een voorvechtersrol op zich nemen, maar een *queen bee* zal benadrukken waarin zij anders is dan andere vrouwen. In een organisatie waarin het *queen bee*-effect zich voordoet, zullen maatregelen om gendergelijkheid te bevorderen rekening moeten houden met het feit dat de vrouwen niet graag op hun vrouw-zijn worden aangesproken. Positieve discriminatie of andere maatregelen die zich richten op de groep vrouwen in zijn geheel hebben dan weinig succes, niet alleen omdat de dominante groep ze ziet als ‘omgekeerde discriminatie’ maar ook omdat de doelgroep ze niet als legitiem ziet. Die maakt dan niet graag van de geboden instrumenten gebruik of keert zich juist openlijk tegen de maatregelen (Derks et al. 2015: 493).

### 3.5.2 Op anderen gerichte, probleemgerichte coping

#### Grenzen aangeven

De meeste vrouwen zeggen dat ze bij schuine grappen of vervelende opmerkingen de dader lik op stuk geven. Wanneer hun grenzen worden overschreden, geven ze dat naar eigen zeggen onmiddellijk aan en bespreken met de betrokkene waar hij de fout in ging. Ze reageren op onwenselijk gedrag van hun collega’s op de manier die in de cultuur van je mannetje staan het meest wordt gewaardeerd: ze lossen het zelf op, zonder al te veel poespas. Ze zien niet veel in het idee seksisme in de organisatie breder aan de kaak te stellen, want ze hebben er geen last (meer) van. Desgevraagd vinden ze wel dat het eigenlijk niet kan of anders zou moeten, maar dan vooral ten behoeve van anderen, vooral jonge vrouwen of vrouwen die net binnenkomen.

De vrouwen laten zien dat het wel wat sociale handigheid en assertiviteit vereist om door een situatie te laveren waarin iemand in zijn gedrag naar hen toe de grenzen opzoekt. Ze vinden het soms moeilijk in te schatten hoe serieus ze een vervelend grapje of opmerking moeten nemen en ze geven aan daar ook niet altijd even consequent in te zijn: van de ene collega accepteer je meer dan van de andere.

*Nou, op het moment zelf dan vind ik dat wel heel lastig, want je hebt heel veel grijze gebieden en wat bij de ene collega oké is, voelt bij de andere collega echt niet goed aan. En de een die je een schouderklopje geeft is gewoon oké, dat je denkt van nou, dank je wel en bij de ander denk je van blijf van me af. En ik vind dat wel heel lastig. Hoe ga je iemand uitleggen van hé, dat vind ik echt niet tof als je dat doet, terwijl hij ziet dat een andere collega dat wel kan maken. (militair, soldaat, Koninklijke Landmacht)*

Vervolgens schatten ze in hoe een collega zal reageren wanneer je hem corrigeert. Incidenten maar ook de reactie erop kunnen een vriendschappelijke band tussen collega’s beschadigen. Het is voor de vrouwen balanceren tussen twee codes van de militaire cultuur, die in dit geval tegenstrijdige opdrachten geven: aan de ene kant opkomen voor jezelf

en je mannetje staan, aan de andere kant collegiaal en joviaal zijn. Wanneer er een hiërarchische relatie in het spel is, kan van je afbijten bovendien vervelende consequenties hebben.

### Geen melding maken

We merken net als in de hoofdstukken 4 en 5 over etnisch-culturele en seksuele minderheden op dat bij Defensie een cultuur heerst waarin melding maken van misstanden niet vanzelfsprekend is. De vrouwen hebben de neiging een probleem eerst zelf proberen op te lossen, hun eigen boontjes te doppen. Toch zagen we ook voorbeelden waarin wel melding werd gemaakt van ongewenste seksuele aandacht, met name op aandringen van collega's die op de hoogte zijn. Wanneer een slachtoffer vrouwen om zich heen in vertrouwen neemt, blijkt zij soms niet de enige te zijn en blijkt de man in kwestie een reputatie te hebben. In zo'n geval weet een groepje zich eerder gesteund om de stap te zetten de dader 'aan te geven'.

De geïnterviewde vrouwen kennen de infrastructuur en de stappen die kunnen worden gezet om een misstand aan de kaak te stellen en hulp te krijgen. Ze weten allemaal een leidinggevende of vertrouwenspersoon aan te wijzen die ze zouden kunnen benaderen wanneer de nood aan de man is. Verschillende geïnterviewde vrouwen zijn zelf vertrouwenspersoon. Toch is de terughoudendheid om hogerop hulp te zoeken na vervelende incidenten groot. Bij het doorvragen naar de reden van niet melden, kwam een aantal dingen aan het licht die medewerkers tegenhouden om melding te doen, zoals angst voor schade aan de carrière en angst voor sociale gevolgen, bijvoorbeeld dat collega's je om wat zij als matennaaijerij beschouwen, buitensluiten. Ook hoorden we van een aantal gevallen waarin het slachtoffer dringend werd ontraden door de vertrouwenspersoon of leidinggevende om de klacht in te dienen. Dan werd er bedreigd met sancties of het vooruitzicht dat de loopbaan van het slachtoffer bij Defensie zou worden geblokkeerd. Natuurlijk zijn voorbeelden van collega's die hen voorgingen en die bakzeil haalden niet bevorderlijk voor de neiging om melding te maken van vervelende incidenten.

Bij vrouwen lijkt in het bijzonder mee te spelen dat ze het nadeel van de twijfel krijgen in zaken die te maken hebben met ongewenste seksuele aandacht. Hierna geven we aan de hand van de casus van een vrouw die door een collega werd aangerand weer wat haar overwegingen waren om de zaak bij haar leidinggevendenden aan te kaarten, maar uiteindelijk niet bij de marechaussee.

Net als in gevallen van ongewenste intimiteiten buiten de poort komt het voor dat gevallen van ongewenste seksuele aandacht of seksueel geweld gezien worden als gevallen van 'zijn woord tegen het hare'. Als zo'n verhaal gaat rondzingen in de organisatie, is het meestal de vrouw die daarvan hinder ondervindt omdat haar reputatie wordt beschadigd. Uit de interviews met vrouwen blijkt dat er niet veel voor nodig is om de naam van 'slettebak' of 'matras' te krijgen. Als je eenmaal die naam hebt, kom je er moeilijk vanaf en dat willen de vrouwen uit alle macht vermijden.

*R: De volgende ochtend kwam al iemand naar me toe, wat had ik gedaan want hij loopt overal over me te zeuren en te zeiken en ik werd voor alles uitgemaakt. Dus ik zei wacht eens even, ik heb niks*

*gedaan hoor, ik heb alleen gisteren gezegd dat wat hij eergisteren gedaan heeft [...] dat die dat niet meer hoeft te doen want ik vind dat heel vervelend. Nou, zegt hij, kom maar niet meer in zijn buurt en ook niet van de rest want hij doet wel gewoon heel raar. Nou, daarna [...] werd ik voor alles uitgemaakt.*

*I: Hoe ze over je praten dat was alsof jij hem had proberen te versieren?*

*R: Nou, dat ik dit allemaal zelf heb verzonnen en ik doe alsof hij me wilde versieren en dit en dat en er is niks aan de hand en weet ik het wat allemaal. Er werd van alles gezegd over mij en ja, dat is wel heel vervelend ...*

*(militair, Koninklijke Marine)*

Deze vrouw stapte na een paar dagen waarin het van kwaad tot erger gaat wat betreft de sfeer tussen haarzelf en de dader en zijn collega's in eerste instantie op een leidinggevende af om het voorval te bespreken. Ze heeft vooral last van de praatjes die onder collega's de ronde doen en wil dat haar reputatie wordt hersteld. De officier probeert in eerste instantie de zaak te sussen en 'in der minne' een oplossing te vinden.

*Uiteindelijk hebben ze gevraagd wat ik wilde zien, toen heb ik gezegd: 'Het enige wat ik wil zien, is dat mijn naam gezuiverd wordt want ik heb niks verkeerd gedaan en binnen de dienst wordt nu zo gedaan dat ik alles ... dat ik het maar hier kwaad doe en weet ik het wat allemaal.' [...] dat het gewoon inderdaad wel duidelijk wordt, bij hun clubje. Nou, dat werd gewoon afgewezen door de officier. Die zei tegen mij: 'En hoe dacht je dat wij dat gaan doen?' Ik zei: 'Nou misschien om 08.00 uur met jullie werkoverleg, dat er wel iets over gezegd kan worden' en die man zegt: 'Nou dat gaan we niet doen, we gaan niet een hele groep aanspreken.'*

*(militair, Koninklijke Marine)*

We horen meerdere verhalen van vrouwen die klagen dat ze ontmoedigd werden stappen te ondernemen, soms door intimidatie of dreigementen, soms alleen al doordat hun ervaring in twijfel wordt getrokken. Zelf worstelen slachtoffers van seksueel geweld ook vaak met twijfel over de ernst van de zaken, met hun eigen aandeel in het gebeuren. En ze nemen – zeker als de dader iemand is waarmee ze tot dan toe een goede relatie hadden – ook de mogelijke gevolgen voor hem in overweging.

*Toen ik de allereerste keer bij hem [officier] op gesprek was, toen vroeg hij aan mij, terwijl ik aan het huppen was en ja, janken en doen, dan vroeg hij het aan mij: 'Is er volgens jou een misdrijf gepleegd?' Nou, ik weet dat niet hè, of dat het is of niet, ik wist niet eens dat dit aanranden was tot ik echt bij een goeie vertrouwenspersoon terecht kwam, maar ik dacht alleen er is mij gewoon onrecht aangedaan en toen ... toen zei ik: 'Ik weet dat niet, ik denk het niet.' En toen zei die tegen mij: 'Mooi, dan hoeft de marechaussee niet te komen.' Ik wist toen ook niet meer wat ik moest [...]. En uiteindelijk kwam ik bij een hele goeie vertrouwenspersoon terecht en hij is er gewoon helemaal achteraangegaan en ik had de keuze om inderdaad een aangifte te doen bij de marechaussee van aanranding of een huishoudelijk onderzoek en excuses af te dwingen. Ik heb gezegd, ik wil zijn excuses niet meer [...] toen was het een huishoudelijk onderzoek, want ik vond dat ik kende hem, ik kende zijn problemen ook en ik dacht dat als ik naar de marechaussee ga dan zit hij thuis, geschorst, [...] en ik denk dat voor iemand die*



*sowieso in een rare periode zit in zijn leven, ik denk dat het meer kwaad doet dan goed en dan is het nog niet zeker dat ik er wat mee bereik.*

(militair, Koninklijke Marine)

Uit onderzoek is gebleken dat omgevingen waarin veel seksisme en negatieve vooroordelen over vrouwen voorkomen, er meer geloof wordt gehecht aan ‘verkrachtingsmythen’ (Burt 1980; Suarez en Gadalla 2010). Dat zijn valse vooronderstellingen over seksueel geweld waardoor in gevallen van seksueel geweld tegen vrouwen de schuld wordt verschoven naar het slachtoffer, dat ‘aanleiding heeft gegeven’. Dat mechanisme weerhoudt wellicht ook vrouwen bij Defensie ervan om hulp te zoeken en melding te maken van een incident.

### 3.6 Opvattingen over diversiteitsbeleid voor vrouwen

De geïnterviewde vrouwen zijn vrijwel unaniem in hun opvatting dat ze zo min mogelijk een uitzonderingspositie willen krijgen omdat zij vrouw zijn. Dat zien we ook terug in hun meningen over diversiteitsbeleid. De vrouwen zijn geen voorstander van positieve discriminatie en willen ook niet dat de indruk ontstaat dat ze een functie of positie hebben gekregen op basis van hun geslacht. Tegelijk erkennen de meesten dat er dingen zijn binnen de organisatie die het aantrekken, behouden en doorstromen van vrouwen naar hogere posities belemmeren. Naar hun mening zou het goed zijn dat er meer vrouwen bijkomen, maar niet te veel omdat het wel een ‘mannelijke’ organisatie moet blijven.

*Alleen ja, ik denk dat het gewoon goed is om een beetje een gemêleerd gezelschap te hebben en ik denk ook dat het goed is dat het niet fiftyfifty is. Dat ze nu meer vrouwen willen, ja, oké, of het nou tien of twintig procent is, dat is denk ik allebei prima, maar de vrouw brengt ook iets mee. Dus het is prima om af en toe gewoon wel een vrouw in de gelederen te hebben, alleen je moet er ook niet te veel van hebben, want dan raakt die cultuur uit balans, denk ik. (militair, officier, Koninklijke Landmacht)*

*En ook als je alleen maar vrouwen op een schip zou zetten, is ook geen optie, dat vind ik ook onzin. Ik ben wel van mening dat als je gemengd doet dat je een gemoedelijkere sfeer krijgt. Want alleen maar stoerdoenerij, ja ... mannen hebben toch wel een beetje haantjesgedrag en tegenover elkaar ... als er vrouwen bij zitten doen ze dat misschien toch, maar dan gaan ze toch op een andere manier communiceren, omdat er vrouwen bij zijn waar ze misschien indruk op willen maken [...]. Dus dat heeft toch wel effect dat je mannen en vrouwen bij elkaar zet. En ook qua denkwijze, mannen denken anders dan vrouwen en bij elkaar heb je toch goede suggesties en oplossingen. Dan krijg je toch hele andere ideeën. (militair, onderofficier, Koninklijke Marine)*

Meer vrouwen bij Defensie zou volgens de geïnterviewden vooral de functionele diversiteit ten goede komen: vrouwen hebben andere competenties en kwaliteiten dan mannen. Ze brengen een andere sfeer in de groep die verzachtend werkt en dit komt de kwaliteit van het geleverde werk ten goede. In functies waarin veel met het burgerpubliek moet worden

omgegaan, zoals die van de marechaussee, is het handig om vrouwelijke medewerkers achter de hand te hebben om specifiek vrouwen te benaderen, maar ook om op mannen af te sturen om de spanning uit de lucht te halen.

Vrouwen aantrekken en behouden zou echter niet moeten gebeuren aan de hand van maatregelen specifiek gericht op vrouwen. Een aantal geïnterviewden heeft negatieve ervaringen met op vrouwen gericht diversiteitsbeleid in het verleden. Dat zette hen om de verkeerde redenen in de spotlights en dat wekte wrevel op bij hun mannelijke collega's. Vrouwen die gebruikmaken van faciliteiten en netwerken speciaal voor vrouwen worden daarom bespot. Om die reden zeggen veel vrouwen wel van het bestaan van het vrouwen-netwerk te weten, maar er zelf niet aan mee te doen.

*Wat ik ook een echt memorabel moment heb gevonden is dat de vrouw van de gouverneur – de gouverneur is de baas van de KMA – die had zich opgeworpen als beschermvrouw van de vrouwen op de KMA. Met alle goeie bedoelingen, maar wat deed die? Ieder jaar nodigde die dus alle vrouwen uit op de thee, dat was dan een theekransje van weet ik veel, twintig totaal of zo, door alle jaren heen vier jaargangen. Nou, ik vrat mezelf op daar. Ik dacht: ja, ja, jij bent pluis, maar de actie is zo niet pluis, want dan heb ik drie weken na dato, word ik nog uitgelachten om het feit hoe hoe hoe, nou de vrouwen gingen op de thee, hoor! Ik wilde daar niet zijn, ik wilde een van de mannen zijn. Ik wilde geen gezeur, ik wilde geen onderscheid. Ik had er alleen maar last van. Dus dat maakt overigens waarom ik zeg: maak me niet de hele tijd exclusief, hou daarmee op. Ik had er meer last van dan plezier. (militair, officier, Koninklijke Marechaussee)*

De vrouw in het citaat hiervoor geeft aan waarom zoveel defensievrouwen 'allergisch' zijn voor specifiek doelgroepenbeleid. Dat gaat in tegen hun eigen copingstrategie van zoveel mogelijk opgaan in de mannelijke omgeving. Een aantal vrouwen ziet daarentegen wel iets in beleid dat de omstandigheden voor vrouwen verbetert door de hindernissen die zij ervaren weg te nemen, zonder dat de maatregel de indruk wekt vrouwen voor te trekken. Of door voorzieningen voor vrouwen – zoals de vrijstelling van uitzending van (vrouwelijk) personeel met jonge kinderen – uit te breiden zodat ook mannen ervan profiteren. Op die manier kunnen ze van de voorzieningen gebruikmaken zonder zich een uitzondering te voelen of zich schuldig te voelen.

*Maar tegenwoordig, vrouwen die kinderen hebben van vier of ouder, worden net zo makkelijk op uitzending gestuurd als mannen. En ik vind dat je daar wel gelijk in moet zijn. Voor een kind is het net zo erg, hoor, als papa of mama weggaat. En voor de ouder is het ook even erg. Ik vind dat je daar geen onderscheid in moet maken. (burger)*

Wat betreft de instroom en doorstroom van vrouwen stellen de vrouwen dat een diverser gamma aan competenties zou moeten worden gewaardeerd. Nu ligt de nadruk nog te veel op het fysieke, waardoor vrouwen door hun geringere fysieke kracht aan het kortste eind trekken en vaker uitvallen. Wanneer de 'vrouwelijke' competenties hoger gewaardeerd worden geef je meer ruimte en kansen aan vrouwen om bij Defensie binnen te komen en door te groeien, zonder dat je hen voortrekt op basis van geslacht. Er zou volgens de vrouwen meer gekeken moeten worden naar specifieke, individuele talenten, ongeacht



geslacht, etniciteit of seksuele oriëntatie en daarbinnen zou men moeten streven naar meer diversiteit in plaats van uniformiteit. Op die manier zouden minderheden vanzelf meer kansen krijgen, zonder dat er sprake is van positieve discriminatie.

*Mijn antwoord gaat over uniciteit. Leer naar talenten kijken. Leer waarderen waar verschillen in zitten. Ja, het is lastig, we hebben een uniform ... Het hele woord uniformiteit is al mis poes. Wij zijn niet hetzelfde. Probeer gewoon eens te zeggen hoe niet-hetzelfde wij zijn en hoe cool dat is. Als we daar handiger in worden maakt het niet meer zoveel uit of een vrouw of een man dat werk doet. Echt niet. Dat zouden hele mooie projecten kunnen zijn zo van wij gaan gesprekken voeren over waar ben jij goed in, waar ben ik goed in? Wat jij goed kan is even belangrijk als wat ik goed kan en andersom. Dat maakt niet uit of het over mannen, over vrouwen gaat, gewoon de hele bups op één grote hoop. Leer nou eens naar talenten kijken. Dan hoeven mannen zich niet tekortgedaan te voelen, dan hoeven vrouwen niet het idee te hebben dat zij onterecht iets hebben gekregen, want dat is echt helemaal geen leuk gevoel, dat is echt een akelig gevoel, voorgetrokken worden. Het hóeft helemaal niet. We hoeven niet eens te willen dat vrouwen in alles hetzelfde zijn. (militair, officier, Koninklijke Marechaussee)*

### 3.7 Conclusie

Dit hoofdstuk is het eerste van drie hoofdstukken waarin we de positie van minderheden onder het defensiepersoneel belichten. In dit hoofdstuk schetsten we de beleving van vrouwelijk personeel. Dat deden we in drie stappen: in de enquête vroegen we zowel mannen als vrouwen om hun opvattingen over vrouwen bij Defensie en vroegen we hoe het klimaat in hun afdeling of eenheid is als het gaat om vrouwelijk defensiepersoneel; ook bevroegen we de medewerkers over hun werktevredenheid, ervaringen met discriminatie en eventuele andere negatieve ervaringen: de antwoorden van de vrouwen op deze vragen kwamen in dit hoofdstuk aan bod; ten slotte hielden we 21 interviews met vrouwelijke medewerkers, waarin we dieper ingingen op hun ervaringen en beleving.

Op het eerste gezicht is er een groot contrast tussen de resultaten van de enquête en de bevindingen uit de interviews met vrouwen. Uit de enquêteresultaten rijst immers een overwegend positief beeld op, terwijl de vrouwen in de interviews vertellen over de stereotype beelden en het seksisme waar ze mee te maken krijgen op de werkvloer. Wij concluderen op basis van beide onderdelen van het onderzoek dat vrouwen over het algemeen tevreden zijn als defensiewerknemer. Ook tijdens de interviews overheerste het beeld dat de vrouwen zich bij Defensie op hun plek voelen en plezier vinden in hun werk ondanks de negatieve ervaringen die ze ook hebben.

Die negatieve ervaringen zijn niet gering en de impact ervan zien we bij een tweede blik op de cijfers ook terug: vrouwen zijn iets minder tevreden met de sfeer tussen collega's, rapporteren meer negatieve stereotypering en negatieve ervaringen, waaronder roddelen en pesten, maar vooral ook ongewenste seksuele aandacht dan mannen. 13% zegt in de afgelopen twaalf maanden te maken te hebben gehad met ongewenste seksuele aandacht. Bij de interviews konden veel van de respondenten zich dergelijke voorvallen herinneren; soms waren die ervaringen niet recent maar stamden ze uit hun eerste jaren bij Defensie

en ze hadden ook niet altijd last van die ervaringen: we proefden veel berusting, ‘zo gaat het nu eenmaal hier’ en ‘daar moet je tegen kunnen’. Hetzelfde geldt voor hun beleving van stereotyperende of denigrerende uitspraken over vrouwen.

Dat de vrouwen desondanks overwegend tevreden zeggen te zijn bij Defensie heeft te maken met hun manier van coping. Dat is voor de meesten: assimileren. Ze proberen op alle mogelijke manieren aan de norm van mannelijkheid te voldoen, *one of the guys* te zijn: ze willen niet onderdoen voor mannen, willen de fysieke testen op het niveau van de mannen halen, kleden zich niet te vrouwelijk, halen hun schouders op over schuine grappen en seksueel getinte opmerkingen. We zagen veel voorbeelden van het *queen bee*-effect, waarbij succesvolle vrouwen in een door mannen gedomineerde organisatie zich van andere vrouwen en van ‘vrouwelijkheid’ distantiëren en stereotiepe ideeën over vrouwen bevestigen. Het kost de vrouwen wel iets – een aantal vindt zichzelf ‘verhard’, ze vinden het niet altijd eerlijk en vinden dat het jongere vrouwen bespaard zou moeten blijven – maar het is wel de manier waarop ze zich staande weten te houden bij Defensie. Wij hebben in dit onderzoek alleen de blijvers gesproken. Om een volledig idee te krijgen van de impact van dergelijke negatieve ervaringen en van de cultuur van mannelijkheid zou ook onderzoek gedaan moeten worden onder uitgestroomde vrouwen. Tijdens de interviews gaven de blijvers immers aan dat ze veel vrouwelijke collega’s zagen uitstromen die niet tegen deze cultuur of sfeer bestand waren.

De negatieve ervaringen van vrouwen lijken niet evenredig over de organisatie verdeeld te zijn. Vooral jonge vrouwen, militairen en vrouwen in een lagere rang zeggen negatieve stereotypering te ondervinden (en volgens het periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie zeggen deze vrouwen ook meer last te hebben van ongewenste seksuele aandacht, zie De Haas en Van Berlo 2008). We zien dat jonger personeel, militair personeel en personeel van lagere rang ook minder positieve opvattingen heeft over vrouwen bij Defensie. Uit de combinatie van deze bevindingen rijst het beeld op dat met name onder jongere manschappen en onderofficieren de grootste pijnpunten zitten wat betreft een vrouwonvriendelijke sfeer. Maar niet alleen daar doen zich problemen voor: geïnterviewde officieren zeggen op de KMA gesocialiseerd te zijn in de ‘norm van mannelijkheid’ en ook burgerpersoneel heeft ervaring met negatieve stereotypering en ongewenste seksuele aandacht.

Het aanpakken van de vrouwonvriendelijke kanten van de cultuur lijkt een wenselijke manier om meer vrouwelijk personeel voor Defensie te behouden. Anderzijds is het mannelijke en stoere karakter van het werk en de organisatie ook iets dat nieuwe medewerkers – ook vrouwen – aantrekt en dat door de ervaren vrouwelijke medewerkers wordt gewaardeerd.

De geïnterviewde vrouwen zijn wars van een uitzonderingspositie op basis van hun geslacht. Ze willen elke associatie met positieve discriminatie vermijden. Tegelijkertijd geven ze aan dat ze er hinder van ondervinden dat hun capaciteiten door sommige collega’s systematisch worden betwijfeld, omwille van hun geslacht. In die zin hebben ze wel last van stereotiepe beelden over vrouwen bij Defensie. De geïnterviewde vrouwen spreken zich uit voor meer oprechte waardering van individuele kwaliteiten en verschillen

daarin. Als een bredere waaier aan competenties erkend en gewaardeerd zou worden, zou dat meer kansen geven aan personeel uit minderheidsgroepen, waaronder vrouwen, zonder dat medewerkers het gevoel hebben dat het minderheidspersoneel wordt voorgetrokken.

## Noten

- 1 Alpha = 0,74.
- 2 Deze vrouwen rapporteren ook vaker last te hebben van ongewenst seksueel gedrag, zo blijkt uit het periodiek onderzoek ongewenst gedrag (Defensie 2010; De Haas en Van Berlo 2008).
- 3 Die opleidingstijd ligt voor de een al verder in het verleden dan voor de ander. De vrouw die we het eerst citeren zat in de jaren na het rapport van Moelker en Bosch (2008) op de KMA. De andere vrouw ergens in de loop van de jaren negentig.
- 4 In 2006, 2008 en 2010 werd onderzoek uitgevoerd naar ongewenst gedrag, waaronder ongewenste seksuele aandacht, binnen defensie (periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie (Defensie 2010; De Haas en Van Berlo 2008; Staal 2006)). De daar gevonden percentages van vrouwen die ongewenst seksueel gedrag hebben meegemaakt, zijn niet goed te vergelijken met het percentage in dit rapport, door de tijdsperiode die in ogenschouw wordt genomen. Ook wordt er onderscheid gemaakt naar de mate waarin het slachtoffer zegt last te hebben ondervonden van het ongewenst gedrag. In de rapportage van 2006 zei 15,3% van de ondervraagde vrouwen de afgelopen twee jaar ongewenst seksueel gedrag te hebben meegemaakt en daar behoorlijk wat last van te hebben gehad. Ongeveer 52% van de vrouwen zei ongewenst seksueel gedrag te hebben meegemaakt maar daar geen last van te ondervinden. In de rapportage van 2010 waren die cijfers afgenomen tot respectievelijk 8,8% en 35% (Defensie 2010: 15). De onderzoekers signaleren een significante, dalende trend ten opzichte van 2006.
- 5 In het rapport van De Haas et al. (2007) kunnen we lezen dat 9,1% van de geïnterviewde politievrouwen aangeeft in het afgelopen jaar te maken te hebben gekregen met seksuele intimidatie. In de Medewerkersmonitor 2016 van het Korps Politie. Totaalreportage Korpsniveau (Schouten en Nelissen 2016) is dit aandeel groter: gemiddeld 7% van de medewerkers zeggen in het afgelopen jaar te maken te hebben gekregen met ongewenste seksuele aandacht. Daarbij gaat het om 17% van de vrouwen tegen 2% van de mannen.
- 6 In het periodieke onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie worden wel verschillende verschijningsvormen van ongewenste seksuele aandacht onderscheiden. Daar kan de lezer zien hoeveel vrouwen (en mannen) aangeven te maken te hebben gehad met seksuele aandacht en toenadering (verbaal en visueel), bijvoorbeeld 'staren, gluren of lonken', 'proberen een intieme verhouding aan te knopen' en 'opmerkingen over uiterlijk of lichaam'; met ongewenste fysieke aanrakingen, bijvoorbeeld 'u aanraken op een dusdanige manier dat u zich ongemakkelijk voelt', 'proberen u te strelen of liefkozen tegen uw zin'; of met seksuele dwang als 'een beloning of privileges krijgen in ruil voor intimiteit', 'driegen met vergelding als u niet ingaat op seksuele avances' of 'u dwingen tot seksueel contact' (Defensie 2010: 8).

## 4 Personeel met verschillende etnische en religieuze achtergronden bij Defensie

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we na hoe het defensiepersoneel aankijkt tegen de aanwezigheid van collega's met diverse etnische achtergronden bij Defensie en welke ervaringen mensen uit deze groep zelf hebben. Waar relevant en mogelijk splitsen we de ervaringen van medewerkers uit naar die van mensen met een westerse en een niet-westerse achtergrond. Deze vergelijken wij waar mogelijk met de ervaringen van defensiepersoneel met een autochtoon Nederlandse achtergrond (beide ouders in Nederland geboren). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft in november 2016 onder meer gepleit voor het afschaffen van de indeling in westers en niet-westers (Bovens et al. 2016). We maken hier dit onderscheid wel, waarbij we niet-westers zien als benadering van een zichtbaar andere etnische achtergrond. Aansluitend bij de afbakening die het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) hanteert vallen immigranten uit het voormalig Nederlands-Indië ook onder westers, aangezien zij overwegend een Europese achtergrond hebben. De achtergrond wordt bepaald via het geboorteland van (een van) de ouders. Deze toegeschreven etnische identiteit kan verschillen van de etnische identificatie van medewerkers zelf. Een medewerker wiens moeder in Marokko en wiens vader in Nederland is geboren wordt in dit onderzoek gecategoriseerd als defensiemedewerker met een niet-westerse achtergrond. Hij of zij kan zichzelf echter identificeren als Nederlander. Die identificatie kan ook weer verschillen van de manier waarop deze medewerker door andere personeelsleden wordt gezien (bv. als 'allochtoon' of 'Marokkaan'). In dit hoofdstuk vragen we naar de manier waarop defensiepersoneel aankijkt tegen 'allochtone' collega's.

### 4.2 Etnische diversiteit

Defensie registreert de etnische achtergrond van de medewerkers niet, waardoor er geen gegevens voorhanden zijn op basis waarvan we een beeld kunnen schetsen van de etnische diversiteit van het personeelsbestand. We kunnen wel een indruk geven op basis van hoe de respons in de steekproef is verdeeld naar personeel met een autochtoon Nederlandse, met een westerse en met een niet-westerse achtergrond. We weten echter niet of een of meer van deze groepen relatief vaker of minder vaak hebben gerespondeerd. De werkelijke mate van etnische diversiteit onder defensiepersoneel kan dus afwijken van deze gegevens. Tabel 4.1 geeft de percentages van de respondenten naar achtergrond weer. In vergelijking met de percentages westerse en niet-westerse migranten in de Nederlandse bevolking (resp. 10 en 12 procent) lijkt personeel met een niet-westerse achtergrond bij Defensie sterk ondervertegenwoordigd. De vergelijking is echter niet helemaal zuiver. De bevolking omvat ook kinderen en gepensioneerden, groepen die per definitie niet onder het defensiepersoneel te vinden zijn. Om bij Defensie te werken moeten mensen

verder de Nederlandse nationaliteit hebben. Antilliaanse en de meeste Surinaamse Nederlanders hebben de Nederlandse nationaliteit. De meerderheid van de Turkse en Marokkaanse Nederlanders beschikt over een Nederlands paspoort, vaak naast een Turks of Marokkaans paspoort (Dagevos 2008). Ongeveer de helft van de niet-westerse migranten is in Nederland geboren (CBS 2014). Deze personen kunnen als zij meerderjarig zijn via een optie de Nederlandse nationaliteit verwerven. Volgens cijfers van het CBS (StatLine) beschikte in 2015 95% van de Nederlandse bevolking over de Nederlandse nationaliteit.

Tabel 4.1

Aandeel medewerkers met een autochtone, westerse en niet-westerse achtergrond in de steekproef van defensiepersoneel, 2015 (in procenten)

	steekproef
autochtoon Nederlands	89 (n = 2333)
westers	8 (n = 201)
niet-westers	3 (n = 83)

Bron: SCP (DED'15)

### 4.3 Houdingen ten opzichte van etnische diversiteit

Om de houding van defensie-medewerkers ten opzichte van collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond te meten zijn in de vragenlijst een aantal stellingen voorgelegd. In tabel 4.2 worden de antwoorden op deze stellingen weergegeven.

Tabel 4.2

Houding ten opzichte van defensiepersoneel met een westerse of niet-westerse achtergrond, 2015 (in procenten)

	(helemaal) mee eens	niet mee eens, niet mee oneens	(helemaal) mee oneens
voor een allochtone leidinggevende zal ik mij minder inspannen dan voor een autochtone leidinggevende	2	11	87
de meeste allochtone collega's zijn eigenlijk niet geschikt om bij Defensie te werken	2	12	86

Bron: SCP (DED'15)

Het overgrote deel van de defensie-medewerkers heeft geen expliciet negatieve houding ten opzichte van collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond: bijna negen op de tien medewerkers zijn het (helemaal) oneens met de stellingen die negatief zijn ten opzichte van collega's met een achtergrond van buiten Nederland.

De twee stellingen uit tabel 4.2 hangen sterk samen (correlatie 0,66). We voegen deze items samen in een gemiddelde houding ten opzichte van personeel met een niet-autochtone achtergrond bij Defensie. We kunnen nu bezien of er verschillen zijn naar achtergrondkenmerken van defensiemedewerkers. In tabel 4.3 is de gemiddelde houding ten opzichte van etnische minderheden steeds in verband gebracht met een achtergrondkenmerk (bivariate analyses). Hoe hoger de score, hoe positiever de houding. Het is belangrijk eerst op te merken dat de gemiddelden in tabel 4.3 niet onder de 4,2 komen. Over de hele linie heeft defensiepersoneel dus een positieve houding ten opzichte van collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond. Binnen het personeel vinden we wel wat verschillen in houding naar kenmerken van het personeel, maar deze zijn klein. Vrouwelijk defensiepersoneel staat iets positiever ten opzichte van collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond dan mannelijk defensiepersoneel. Dit is een bevinding die ook in ander onderzoek wordt gevonden (Johnson en Marini 1998). Naarmate defensiepersoneel ouder is hebben zij een wat positievere houding ten opzichte van collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond. Burgerpersoneel heeft een positievere houding dan militair personeel. Binnen het burgerpersoneel denken de personeelsleden in hogere schalen positiever dan degenen in schaal 1 tot en met 5. Dit zien we ook bij militair personeel: de hogere rangen hebben een positievere attitude dan de manschappen. Schaal en rang hangen samen met opleidingsniveau. In een keur aan studies is vastgesteld dat het hebben van vooroordelen samenhangt met het opleidingsniveau: hogeropgeleiden geven minder blijk van vooroordelen dan lageropgeleiden (Glaser 2001; Weil 1985). Personeel binnen de drie operationele commando's heeft een minder positieve houding ten opzichte van collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond dan de ondersteunende organisaties, de Bestuursstaf en het vierde operationele commando, de Koninklijke Marechaussee. Met name binnen de Bestuursstaf wordt positief gedacht over collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond. De Bestuursstaf bestaat voornamelijk uit mensen met hoge rangen en schalen. Ook de verschillen tussen krijgsmachtsonderdelen kunnen dus verband houden met opleidingsniveau. Leidinggevend personeel en personeel dat geen leiding geeft verschilt niet in hun houding ten opzichte van etnische minderheden.

Tabel 4.3

Houding ten opzichte van etnische minderheden bij Defensie naar persoons- en positiekenmerken, 2015  
(in gemiddelde scores op een schaal van 1 tot en met 5)

defensiepersoneel algemeen	4,4	
man (ref.)	4,4	
vrouw	4,6***	
17-24 jaar (ref.)	4,2	
25-34 jaar	4,3	
35-49 jaar	4,5***	
50-65 jaar	4,5**	
laagopgeleid	4,3	
middelbaar opgeleid	4,3	
hoogopgeleid	4,6***	
militair (ref.)	4,4**	
manschappen (ref.)		4,2
onderofficieren		4,3**
officieren, vlagofficieren, opperofficieren		4,6***
burger	4,5	
schaal 1-5		4,3
schaal 6-9		4,5**
schaal 10-18		4,6***
czsk (Commando Zeestrijdkrachten) (ref.)	4,4	
clas (Commando Landstrijdkrachten)	4,3	
clsk (Commando Luchtstrijdkrachten)	4,4	
kmars (Koninklijke Marechaussee)	4,5**	
bs (Bestuursstaf)	4,8***	
dmo (Defensie Materieel Organisatie)	4,5**	
cdc (Commando DienstenCentra)	4,6***	
operationeel (ref.)	4,3	
niet-operationeel	4,5***	
niet-leidinggevend (ref.)	4,4	
leidinggevend	4,4	

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Bron: SCP (DED'15)

#### 4.4 Inclusiviteit ten opzichte van etnisch divers personeel

Binnen Defensie is er een zekere mate van etnische diversiteit binnen het personeelsbestand. In hoeverre is de organisatie ook inclusief op dit kenmerk? We kijken met name naar uitsluiting vanwege etnische achtergrond.

In hoofdstuk 2 besteedden we al aandacht aan de assimilatiecultuur van Defensie. Men voelt veelal een sterke verbondenheid met de eenheid waar men deel van uitmaakt en ook werd in de interviews beschreven dat binnen die eenheden een bepaalde cultuur en omgangsvormen heersen. Dat heeft positieve kanten omdat sterke sociale cohesie ertoe kan leiden dat mensen binnen de groep zorg voor elkaar dragen. Tegelijkertijd kan uitsluiting binnen zo'n hechte groep ook sterker gevoeld worden. In de enquête werd gevraagd naar twee vormen van apart zetten: collega's die grappen maken en leidinggevenden die weerstand laten blijken (tabel 4.4). Van een afdeling/eenheid kan een socialiserende werking uitgaan in de omgang met diversiteit. Eenheden waarin veel 'grappen' of vervelende opmerkingen worden gemaakt over de etnische achtergrond van collega's kunnen de indruk wekken dat dergelijk gedrag niet problematisch is. Wanneer leidinggevenden zich negatief uitlaten kan dat een nog groter effect hebben.

Tabel 4.4

Frequentie van uitlatingen binnen eenheid/afdeling over etnische achtergrond van defensiepersoneel, 2015 (in procenten)

	nooit	een enkele keer/ soms	(heel) vaak
collega's maken grappen over allochtonen	17	71	11
leidinggevende laat merken allochtonen in afdeling niet te zien zitten	92	7	1

Bron: SCP (DED'15)

Leidinggevenden laten volgens defensie-medewerkers bijna nooit merken dat zij personeelsleden met een westerse of niet-westerse achtergrond in de afdeling niet zien zitten. Toch geeft 8% van de defensie-medewerkers aan dat dat weleens gebeurt. Uit tabel 4.4 blijkt verder dat het maken van grappen over mensen met een andere etnische achtergrond eerder regel dan uitzondering is. Slechts 17% van de defensie-medewerkers zegt dat dit nooit gebeurt, 11% rapporteert dat dit (heel) vaak gebeurt. Ook uit de interviews blijkt dat er, met name onder militair personeel, een cultuur bestaat waarin veel verwijzingen gemaakt worden naar de etnische achtergrond van mensen. Het gaat om verwijzingen naar negatieve stereotypen over de groep waar iemand toe gerekend wordt:

I: En gebeurt dat ook met jouw etnische achtergrond?

R: Daar worden ook nog weleens grappen over gemaakt, ja.

I: En wat ...?



R: Nou ja, messentrekker, dief, dat soort. Ja.

I: En zo word je dan aangesproken? Of ...?

R: Nee, als bijvoorbeeld grappen, grollen. Zo van: 'Jaja, kijk maar uit hoor want dat is natuurlijk een Marokkaan, die neemt zo je spullen mee', bijvoorbeeld. Dat soort. Van: 'Nou, kijk uit, straks steekt-ie je neer.' (man, militair, Marokkaanse achtergrond)

Een deel van de respondenten ziet daar weinig kwaad in. Het 'hoort' bij de militaire sfeer en men heeft het gevoel dat men rekening houdt met de grenzen van het betamelijke (wanneer het nog kan en wanneer niet):

I: Je hebt nooit gemerkt dat mensen je dan anders benaderen?

R: Nee, nee, eigenlijk niet. Nee, sommigen noemen me weleens voor de gein Fatima, maar ik kan daar wel gewoon om lachen. Ik vind dat gewoon leuk. Molukkers noemen we ook weleens voor de gein treinkapers. De Indonesische jongens noemen we altijd blauwen. Dat zijn gewoon ... Of het scheldnamen zijn, nou, dat vind ik niet. Je weet wanneer je het kan zeggen en wanneer niet. (vrouw, militair, Turkse achtergrond)

En nog even een stap terug over die grappen en grollen. [...] Er wordt wel iemand, heb ik ook weleens gezien, die dan gekleurd is, z'n bijnaam is gewoon 'de Marokkaan', maar dat kan gewoon een Surina-mer zijn. Ogenschijnlijk vindt hij dat prima. Nou, dat soort dingetjes heb je al. Ik heb niet meegemaakt en ik heb er volgens mij wel antennes voor als het verkeerd voelt. Je ziet toch hoe iemand reageert en ja. Maar het zal ongetwijfeld ook weleens niet goed vallen of gaan. Het is wel goed om daar aandacht aan te blijven besteden. (man, militair, autochtoon Nederlands)

Een deel van de respondenten geeft aan niet gediend te zijn van dergelijke aanspreekvormen en erdoor gekwetst te worden. Tegelijkertijd geeft een deel ook aan dit niet uit te spreken. De redenen waarom mensen dit niet doen komen later aan bod. Het punt hier is dat de 'grappen' niet altijd als grap ervaren worden, maar dat de antennes van de zenders dit niet altijd oppakken wanneer de ontvangers geneigd zijn om de 'grappen' te negeren of een andere manier gevonden hebben om met de opmerkingen om te gaan.

R: Er is niemand, er is niemand die wat zegt, snap je. Er wordt effetjes om gelachen en dan ga je door, snap je. Als jij een keertje Hassan wordt genoemd dan moet je daartegen kunnen.

I: Want dat is de cultuur?

R: Ja dat hoort blijkaar bij jou. Maar ik heet gewoon, ik heb mijn eigen naam, ik heet geen Hassan snap je. Dus dan moet je daarop reageren, maar ik heb op een gegeven moment, of ja nu al een lange tijd, heb ik er geen zin meer in om een reactie terug te gooien. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)

R: En mijn buitenlands-zijn, dat heeft niet echt meegespeeld. Ja, ik werd wel gepest en nog. Ik ben Belgisch van oorsprong.

I: En niet meegespeeld, maar wel gepest zegt u?

R: Dat worden Belgen altijd in Nederland.

I: Ja, ja, de flauwe moppen?

R: Ja.

I: Ook op de werkvloer gebeurt dat?

R: Ja hoor, maar daar had ik ... toen ik wat jonger was kon ik daar slecht mee omgaan, maar nu niet meer hoor. Ik pak ze net zo hard terug, want dan vertel ik zelf een Belgenmop en dan is het klaar. (vrouw, burger, Belgische achtergrond)

Natuurlijk, maak je over en weer grappen, weet je. Er wordt weleens gevraagd: heb je last van discriminatie? En daar ben ik heilig van overtuigd dat het heel belangrijk is hoe je er zelf in staat. Ik kan iemand die 'katoenplukker' tegen mij zegt of 'treinkaper' daar kan ik heel zwaar aan tillen of ik kan 'kaaskop' terugschreeuwen of weet ik het wat. (man, burger, Molukse achtergrond)

#### 4.5 Ervaringen van personeelsleden met een westerse of niet-westerse achtergrond

Welke ervaringen hebben medewerkers met westerse- en niet-westerse achtergronden met uitsluiting vanwege hun etnische achtergrond? Ervaren uitsluiting hebben we gemeten aan de hand van vier vragen:

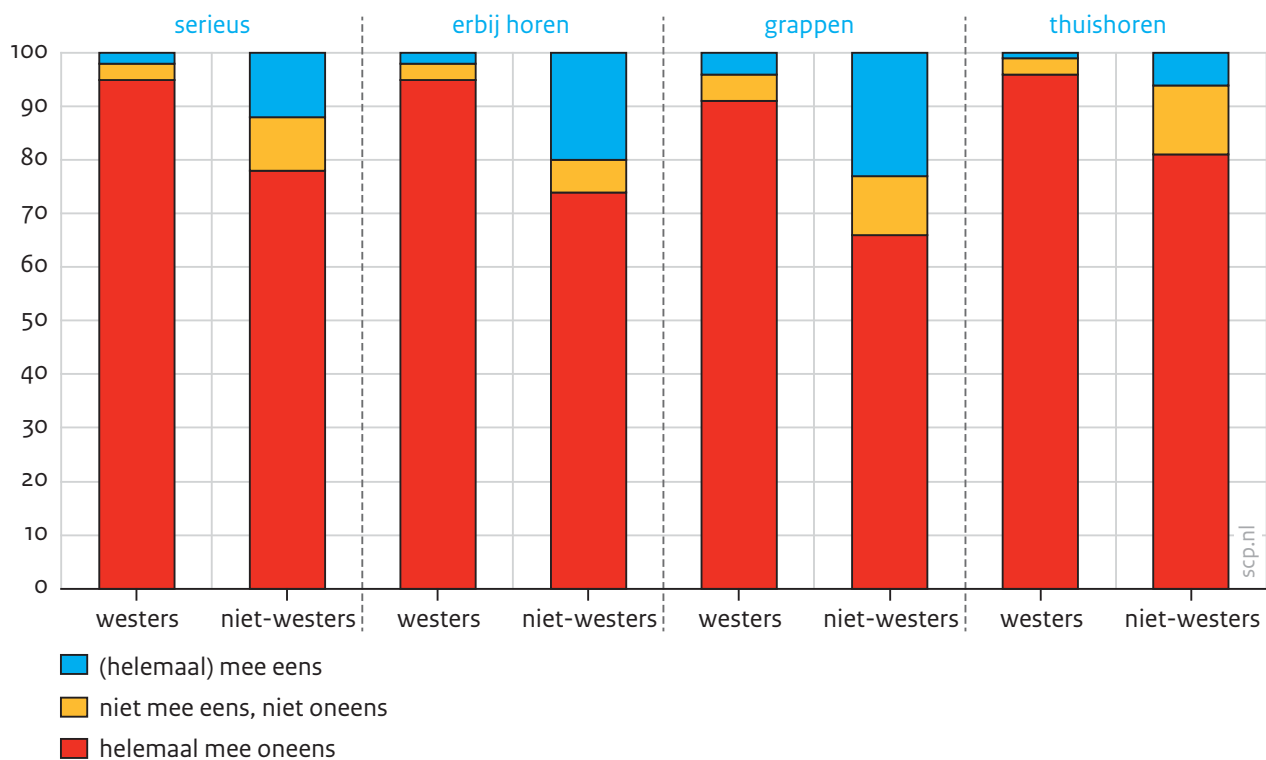
Een van uw ouders of uw beide ouders zijn in het buitenland geboren. Hebt u het gevoel dat daarom:

- U binnen uw eenheid/afdeling minder serieus genomen wordt?
- U meer moeite moet doen om er echt bij te horen in uw eenheid/afdeling?
- U vervelende grappen of opmerkingen krijgt?
- Uw collega's u het gevoel geven dat u niet bij Defensie thuishoort?

In figuur 4.1 zien we de verdeling op elk van deze vragen uitgesplitst naar defensiepersoneel met een westerse en met een niet-westerse achtergrond. Defensiepersoneel met een westerse achtergrond ervaren nauwelijks uitsluiting vanwege hun etniciteit. Ruim negen op de tien van deze medewerkers ervaren niet dat ze minder serieus worden genomen of dat ze meer moeite moeten doen om erbij te horen, en ze hebben bijna geen ervaring met vervelende grappen of opmerkingen. Bij defensiepersoneel met een niet-westerse achtergrond voelt ook steeds een meerderheid zich niet uitgesloten, maar de percentages liggen wel lager dan onder personeel met een westerse achtergrond. Vooral bij het moeite doen om er echt bij te horen en de vervelende grappen of opmerkingen: situaties die door (ruim) een vijfde van de defensiepersoneel met een niet-westerse achtergrond worden herkend.

Figuur 4.1

Ervaren uitsluiting naar etnische achtergrond onder defensiepersoneel, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)

In de interviews met defensiepersoneel komen we dergelijke ervaringen ook tegen. Hiervoor bespraken we al de ‘grappen’ over de etnische achtergrond van mensen. Twee andere vormen van ervaren uitsluiting die met name door personeel met een niet-westerse achtergrond in de interviews genoemd werden zijn subtyping en vraagtekens zetten bij hun loyaliteit. Subtyping is het fenomeen waarbij een subgroep als niet-representatief wordt gezien voor de grotere groep (zie Richards en Hewstone 2001). Denk aan uitspraken als: Marokkanen zijn crimineel, maar mijn Marokkaanse buurman is een betrouwbare man. De negatieve stereotypen die er over de grote groep bestaan (crimineel), worden bij subtyping niet van toepassing geacht op een kleinere groep (de burens). Het succes of de positieve scores van de kleinere groep worden als het ware losgekoppeld van hun etnische achtergrond: zij zijn niet als de rest van de groep. Het negatieve beeld over de hele groep (Marokkanen zijn crimineel) kan zo blijven bestaan. In de interviews werd subtyping benoemd door defensie medewerkers met verschillende etnische achtergronden, maar opvallend vaak door personeel met een Marokkaanse en/of islamitische achtergrond. De Marokkaanse identiteit behoort in Nederland tot de meest negatief gestigmatiseerde. In de etnische hiërarchie – een rangorde van sociale afstand die men tot (leden van) verschillende etnische groepen wil houden – staan Marokkaanse Nederlanders onderaan en daarmee zijn de stereotypen over deze groep ook het meest negatief (Snellman 2007; Snellman en Ekehammar 2005). Daarnaast heeft de moslim-identiteit te maken met een negatief imago. Personeel met een niet-westerse en/of

moslimidentiteit merkt deze negatieve stereotypering via gesprekken en opmerkingen die gemaakt worden. Tegelijkertijd worden zij door degenen die aan het woord zijn daarvan uitgezonderd: alle negatieve dingen die gezegd worden hebben geen betrekking op hen als individu. De zenders van de boodschap hebben wellicht een 'insluitende' bedoeling: 'jij hoort bij ons'. De ontvangers identificeren zich echter (deels) met de groep die negatief bestempeld wordt en voelen zich daardoor apart gezet.

*Ik ben weleens geschrokken dat ik aan de koffie met iemand ging zitten en dat dan opeens echt een heel andere kant van diegene naar boven kwam. Zo bij werkgelegenheden dingen gewoon zeggen over buitenlanders. We praatten over Marokkanen, en hij zegt van: 'Als mijn dochter met een Marokkaan thuiskomt, oh dan snij ik zijn kop eraf, moet ik niks van hebben.' Ik zeg: 'Maar ik ben Marokkaan.' 'Ja, maar met jou werk ik.' Nou, oké. Hij had het niet over mijn kop eraf snijden, hij had het over een andere Marokkaan en met mij heeft-ie geen probleem zegt-ie. Maar hij geeft dus wel aan dat-ie dus gewoon wel degelijk iets heeft tegen een groep en of dat nou Marokkanen zijn of Chinezen, weet ik veel, dat maakt mij eigenlijk helemaal niks uit, maar ik schrik wel ervan. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

*R: Ja er worden bepaalde opmerkingen gemaakt en ik kies ervoor om niet altijd overal op te reageren want dan ben je eigenlijk dagelijks bezig. Alleen wat er nu in de maatschappij gebeurt, over de vluchtelingen, er worden bepaalde uitspraken gedaan zoals 'ja maar die negers' of dit of dat, 'oh maar jij niet hoor! Want jij bent anders'.*

*I: Ja. Dus is indirect, altijd.*

*R: Ja. En dan denk ik bij mezelf van je neemt een hele groep, krijgt een stempel. Ja, dat vind ik af en toe weleens jammer. En dat maak je wel bespreekbaar, maar niet altijd. (vrouw, militair, Surinaamse achtergrond)*

*R: Of dat ze tegen je zeggen, misschien kent u dat ook wel, van: 'Ja, jij bent geen Marokkaan' of 'jij bent een nep-Marokkaan' of ... Ik denk: ja, leg dat eens uit. Hoezo? Hoe kom je daarbij? Als ik zo'n nep-Marokkaan ben, hoe kan ik dan in het Nederlandse leger dienen?*

*I: En wat bedoelen ze met nep-Marokkaan?*

*R: Omdat ik in hun ogen vernederlandst ben.*

*I: Jaja, dan ben je de positieve uitzondering.*

*R: Ja. Ja. Maar ik heb ook broertjes en zusjes en bekenden en ... is dat allemaal gajes? Nee dat denk ik niet! (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

Het steeds openlijk negatiever wordende maatschappelijke klimaat rond migranten en vluchtelingen in de bredere Nederlandse samenleving komt via gesprekken de werkvloer van Defensie binnen. Medewerkers die een identiteit delen met deze groepen worden door de negatieve uitspraken over die groepen apart gezet. De medewerkers die de negatieve uitspraken doen hebben wellicht door het toepassen van subtyping niet in de gaten dat zij hun collega's negatief bejegenen.

Hetzelfde negatieve maatschappelijke klimaat rond migranten en de angst voor terreur zijn ook verbonden met de andere vorm van sociale uitsluiting: het in twijfel trekken van de

loyaliteit van de medewerker met de niet-autochtoon Nederlandse achtergrond. Burgerpersoneel lijkt hier minder mee te maken te hebben dan militair personeel, en ook personeel met een westerse achtergrond lijkt deze dans te ontspringen. Degenen die wel de loyaliteitsvraag krijgen voelen de noodzaak zich duidelijk te distantiëren van het islamitisch extremisme.

*I: En de kwestie van loyaliteit want die hoor ik ook weleens terug, van je bent een moslim, hoor je daar iets over dat dat, dat dan opeens je loyaliteit in ...*

*R: Ja die wordt in twijfel getrokken, ja, klopt. Je krijgt standaard de vragen van: ‘Wat doe je als Nederland in oorlog is met Marokko?’ Ik zeg die keuze heb ik mezelf, die vraag heb ik mezelf gesteld en ik weet dat dat nooit zal gebeuren. Ik zeg en ten tweede die loyaliteitsvraag over moslim of niet moslim: ik weet dat als iemand echt moslim is, dat je die niet die gekke dingen zal zien doen. Ik zeg maar die vent die je in Parijs ziet, ik zeg voordat jij je wapen uit je holster hebt, heb ik de trekker al overgehaald. Dan moet je weer gaan uitleggen dat iedereen er zo over denkt. Iedereen denkt daar zo over, waarom moet ik dat nogmaals uitleggen? (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

*I: Heb je ook weleens te maken met vragen over jou, je loyaliteit bijvoorbeeld?*

*R: Nee, eigenlijk niet. Nee.*

*I: Nee. Dus dat is wel duidelijk.*

*R: Nee. Er zijn wel wat vragen over andere collega's van Marokkaanse komaf geweest.*

*I: En waarom krijgen die die vraag wel en jij niet?*

*R: Nou ja, een van die jongens woont in Amsterdam en, nou ja, die heeft het uiterlijk: een baardje en kort haar. Ja. Volgens mij was dat ook de mode maar die krijgen gelijk vragen van: ‘Ja, is die een beetje achter de ellebogen?’ En dan krijg je gelijk al dat roddelen. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

Subtyping en de loyaliteitsvraag stellen zijn er uitingen van dat deze medewerkers niet als vanzelfsprekend ingesloten worden. Hun etnische en/of religieuze achtergrond roept negatieve associaties op. Om deze medewerkers toch in te sluiten worden mechanismen toegepast als subtyping (de rest van de groep blijft negatief beschouwd worden, het individu in kwestie wordt als positieve uitzondering getypeerd) en het laten expliciteren van waar de loyaliteit ligt. Medewerkers die hiermee te maken krijgen voelen de uitsluiting en negatieve stereotypering die hieraan ten grondslag liggen en voelen zich daardoor apart gezet.

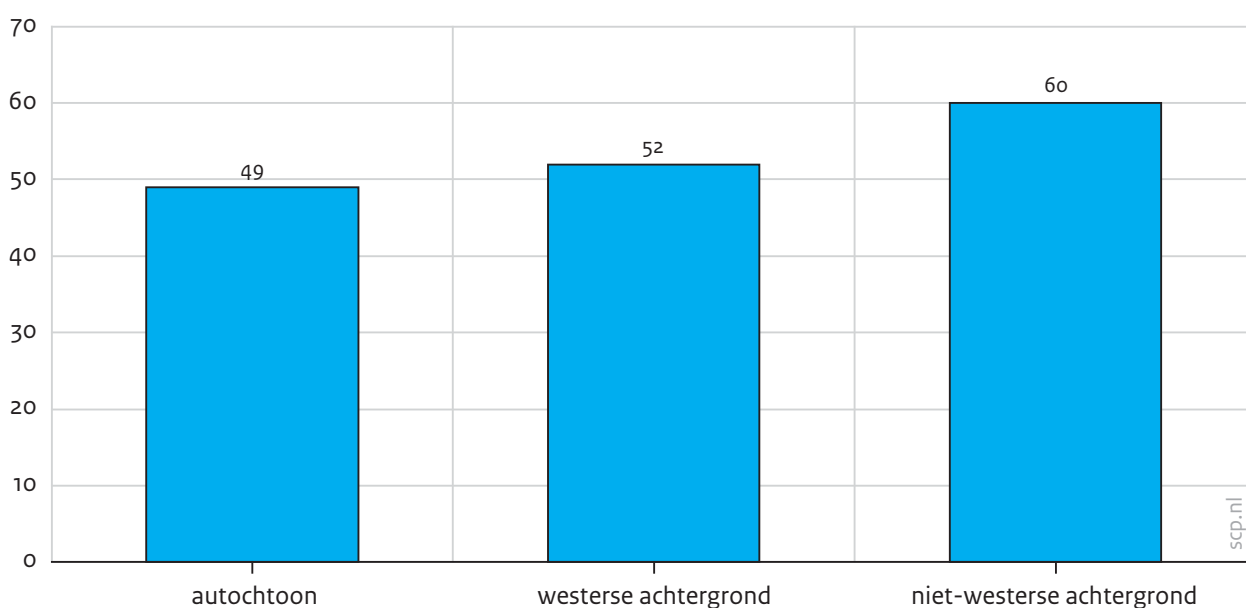
### Negatieve sociale omgang

In hoofdstuk 2 beschreven we dat een kleine minderheid van de medewerkers van Defensie negatieve ervaringen heeft op het werk met bijvoorbeeld pesten, ongewenste seksuele aandacht en intimidatie. In deze paragraaf bekijken we of medewerkers met een westerse of niet-westerse achtergrond vaker dit soort negatief gedrag ervaren dan autochtoon Nederlands personeel. Omdat het hier om kleine groepen gaat, worden de aantallen te klein om uit te splitsen naar specifieke negatieve gebeurtenis. We nemen daarom alle negatieve ervaringen samen. We vergelijken dus of er verschil bestaat tussen defensie-medewerkers met een autochtoon Nederlandse, westerse en niet-westerse achtergrond in

de mate waarin zij in de afgelopen twaalf maanden ten minste één negatieve ervaring hebben gerapporteerd in de vragenlijst, zoals negeren, roddelen, pesten, intimidatie, lichamelijk geweld of ongewenste seksuele aandacht. Van het personeel met een autochtoon Nederlandse achtergrond heeft ongeveer de helft (49%) een negatieve ervaring gehad (figuur 4.2). Onder personeel met een westerse achtergrond is dat iets meer dan de helft (52%) en onder personeel met een niet-westerse achtergrond rapporteren zes op de tien medewerkers ten minste één negatieve ervaring te hebben gehad. Personeel met een niet-westerse achtergrond rapporteert dus iets vaker negatieve ervaringen.<sup>1</sup>

Figuur 4.2

Defensiepersoneel met ten minste één negatieve ervaring in de afgelopen twaalf maanden, naar etnische achtergrond, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)

In de interviews met defensie-medewerkers met verschillende etnische achtergronden kwam een interessant verschil naar voren tussen mannen en vrouwen. Waar de mannelijke medewerkers negatieve ervaringen relateerden aan hun etnische achtergrond, speelde voor de vrouwelijke medewerkers met name hun geslacht een rol. Hun ervaringen leken veel meer op die van vrouwen in het algemeen, zoals beschreven in hoofdstuk 3. Hun etnische achtergrond noemden zij nauwelijks in verband met de negatieve ervaringen die zij eventueel hadden gehad. Dit lijkt erop te duiden dat de heersende norm binnen Defensie eerst en vooral 'man' is, en daarna 'wit'.

In de interviews kwam nog een andere vorm van negatieve ervaringen naar voren. Zo beschrijven verschillende respondenten dat zij zich extra moeten bewijzen. Ook in ander onderzoek naar de rol van etniciteit op de werkvloer komt dit naar voren (Nievers 2007). Medewerkers hebben het gevoel dat zij moeten bewijzen dat zij, ondanks hun achtergrond, hun functie naar behoren kunnen uitvoeren. Bij mannen verwijst die achtergrond naar hun

etniciteit, terwijl bij vrouwen sprake is van een combinatie van geslacht en etnische achtergrond of alleen geslacht.

I: Heb je het gevoel dat jij anders behandeld bent geweest op bepaalde momenten dóór je achtergrond?

R: Ja.

I: Dat wel.

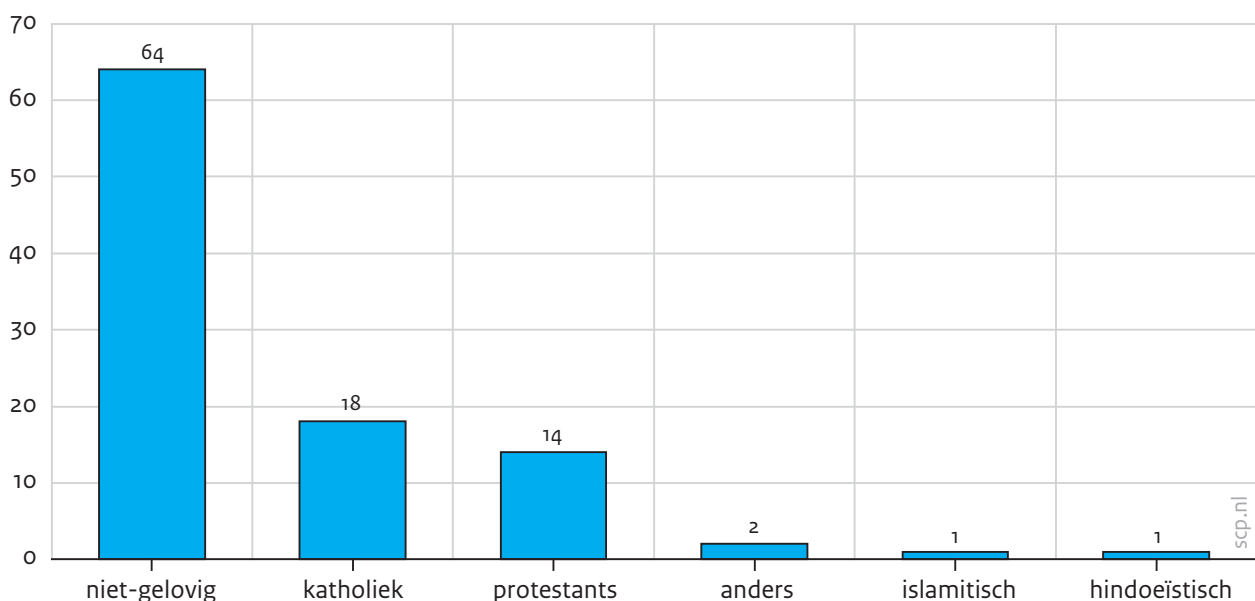
R: Ik ben de enige donkere [functie] bij X sinds ik in dienst zit. Daarvoor weet ik niet. En tot de dag van vandaag moet ik me constant bewijzen. De mensen kunnen mijn leeftijd niet inschatten maar ik ben al heel lang sergeant-majoor. Ja, en ik heb ook nog eens een kinderen. ‘Hoe oud ben je dan?’ net alsof het allemaal is komen aanwaaien. Terwijl ik voor alles heel hard heb moeten werken, mijn best heb moeten doen. (vrouw, militair, Surinaamse achtergrond)

#### 4.6 Religieuze achtergrond

Het ministerie van Defensie kent een sterke traditie in de omgang met religie op de werkvloer en er bestaat zelfs een zekere mate van institutionalisering. Het ministerie heeft geestelijk verzorgers in dienst vanuit verschillende religieuze tradities (katholiek, protestants, humanistisch, joods, hindoeïstisch en islamitisch). Religie is dus geen vreemd element voor de organisatie. Ruim een derde van het personeel geeft aan gelovig te zijn. Figuur 4.3 laat de verdeling van geloof of overtuiging die het personeel aanhangt zien: met name het katholieke (18%) en het protestantse geloof (14%) zijn goed vertegenwoordigd. Onder ‘anders’ vallen onder meer het joodse geloof, boeddhisme en humanisme. Slechts 1% van het defensiepersoneel is moslim, en ook 1% is hindoe.

Figuur 4.3

Verdeling van defensiepersoneel naar geloof, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)



In sommige citaten rond de inclusie van etnisch divers personeel kwam ook religie als uitsluitingsgrond naar voren. Het gaat dan met name om de islam. Bij personeel met een Turkse en Marokkaanse achtergrond wordt vaak bij voorbaat aangenomen dat zij ook moslim zijn, terwijl dat lang niet altijd het geval is.

*R: Ik draag natuurlijk mijn Turkse achternaam op mijn uniform ook. Dat kan niet Turkser. Dat is net zoiets als Jansen in Nederland eigenlijk. Dus ja, het is gewoon wie ik ben: een halfbloedje. Nee, maar ik heb dat nooit echt ervaren als vervelend of iets.*

*I: En ben je gelovig?*

*R: Ja, ik ben christelijk. Ja. In de opleiding was het wel grappig. In de bivak werd ik naar voren geroepen, want ze hadden halal eten voor mij. [lacht] Dus ik kreeg linzen met rundvlees. Het was echt superlekker. De hele week kreeg ik dat. De andere jongens hadden chili con carne en allemaal van die vieze dingen. Dus ik dacht: ik zeg niks. Tot die vrijdag, toen zei ik tegen die sergeant of die majoor van 'ik ben helemaal geen moslim, ik ga op zondag netjes naar de kerk'. Maar dan zie je gewoon dat ze aan de hand van die achternaam toch maar iets indekken en zeggen 'we hebben halal eten voor je'. Dat vond ik echt heel grappig.*

*I: O, wat grappig.*

*R: En nog steeds wel, ook nu richting de ramadan, met varkensvlees of drank ... Dan zeg ik: 'Nee hoor, ik ga op zondag naar de kerk.' (vrouw, militair, Turkse achtergrond)*

Zeker na 9/11 zijn moslims de belichaming van de Ander bij uitstek. Bij negatieve ervaringen of uitsluiting is dan ook niet altijd duidelijk op welke grond dat gebeurt (religie of etniciteit). Zeker bij medewerkers met een Turkse of Marokkaanse achtergrond zullen die gronden verweven zijn. Bij autochtoon Nederlandse medewerkers is geloof een element dat vaak niet direct verondersteld wordt deel uit te maken van iemands identiteit. Wanneer deze identiteit onthuld wordt zal een christelijke religie minder of niet stigmatiserend werken dan een islamitische religie.

### Houdingen ten opzichte van religieuze collega's

De overgrote meerderheid van de defensiemedewerkers heeft geen expliciet negatieve houding tegenover religieuze collega's. Drie kwart van hen zegt net zo graag samen te werken met religieuze als met niet-religieuze collega's, en 84% is het oneens met de stelling 'Met een collega die een andere religieuze achtergrond heeft als ik, zal ik niet gauw contact zoeken als dat niet hoeft.' Defensiemedewerkers die zelf gelovig zijn hebben iets minder moeite met al de dan niet religieuze achtergrond dan defensiemedewerkers die niet gelovig zijn. Gelovige defensiemedewerkers geven vaker aan net zo graag samen te werken met religieuze als met niet-religieuze collega's en zijn het wat vaker oneens met de stelling dat zij geen contact zoeken met een collega met een andere religieuze achtergrond als dat niet hoeft.

In paragraaf 4.4 zagen we dat defensiemedewerkers aangeven dat er regelmatig grappen worden gemaakt over collega's met verschillende etnische achtergronden. Er is ook gevraagd hoe vaak medewerkers meemaken dat er grappen en opmerkingen worden gemaakt over gelovigen. Gaf bij de grappen over etnische achtergrond 17% van de mede-



werkers aan dat dit nooit gebeurde, bij religieuze achtergrond is dat 29%. Sociale normen rondom het accepteren van religie zorgen er wellicht voor dat er minder grappen over godsdienst worden gemaakt. Een andere verklaring kan zijn dat christelijke godsdiensten het meest worden aangehangen en dat deze gelovigen niet behoren tot een (zichtbare) laagstatusgroep.

### Ervaren uitsluiting van gelovige defensiemedewerkers

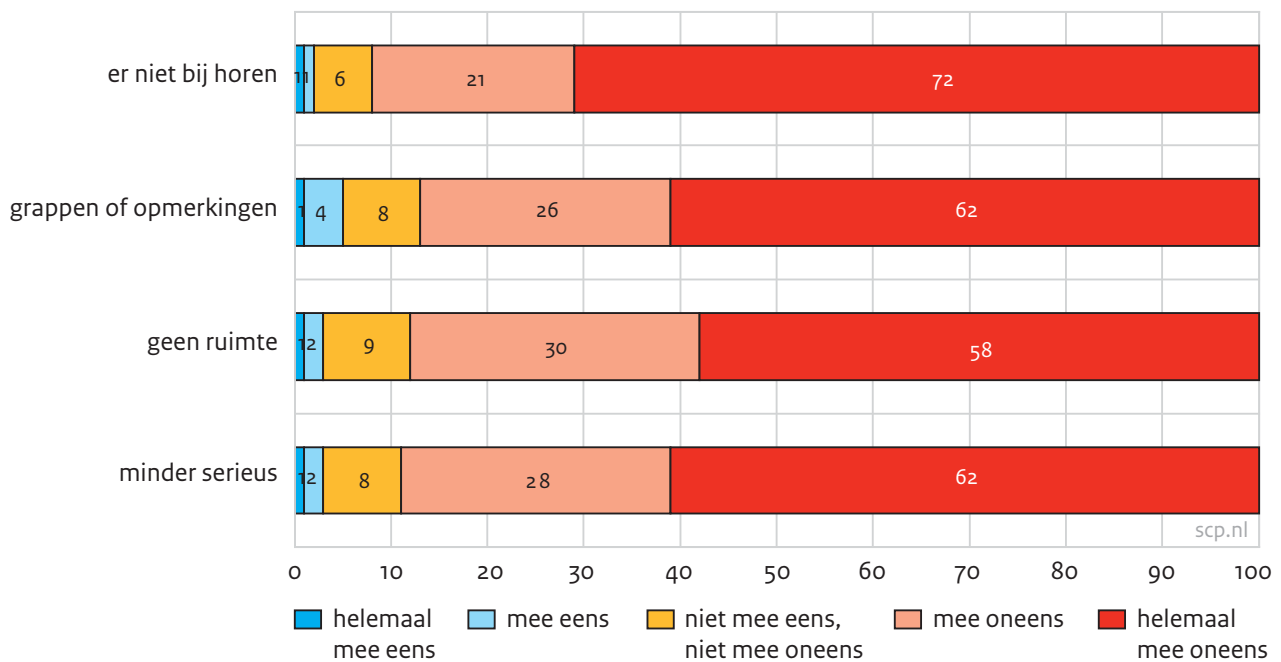
Voelen gelovige medewerkers zich uitgesloten of anders behandeld vanwege hun geloof? De aantallen laten het niet toe om uitsplitsingen te maken naar geloof, en daarom nemen we alle gelovigen samen als een groep. De volgende stellingen werden voorgelegd:

- *Ik voel mij in mijn eenheid/afdeling als iemand met een geloof minder serieus genomen dan een niet-gelovige.*
- *In mijn eenheid/afdeling is geen ruimte om te laten merken dat ik gelovig ben.*
- *Ik krijg in mijn eenheid/afdeling weleens vervelende grappen of opmerkingen over mijn geloofsuitoefening.*
- *Collega's in mijn eenheid/afdeling geven me weleens het gevoel dat ik er niet bij hoor vanwege mijn geloof.*

Uit figuur 4.4 blijkt dat een heel klein deel van de gelovige defensiemedewerkers uitsluiting ervaart vanwege hun geloof. Ongeveer negen op de tien religieuze medewerkers hebben geen ervaringen met uitsluiting vanwege hun geloof. Het is mogelijk dat gelovigen met een niet-christelijke religie zich vaker uitgesloten voelen op basis van hun godsdienst. Bij medewerkers met een Turkse of Marokkaanse achtergrond spelen bij uitsluiting soms zowel godsdienst als etnische achtergrond een rol, aangezien deze etnische identiteiten en islam vaak met elkaar worden vereenzelvigd.

Figuur 4.4

Ervaren uitsluiting van defensiepersoneel vanwege geloofsovertuiging, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)

Uitsluiting op basis van religie kan ook ervaren worden wanneer op de werkvloer geen rekening wordt gehouden met voorschriften en regels die aan die geloofsovertuiging verbonden zijn. Een militair met een islamitische geloofsovertuiging vertelt bijvoorbeeld dat, ondanks dat bij collega's bekend is aan welke gedragsregels hij zich als moslim moet houden, zij hier geen rekening mee houden:

R: Ik was op uitzending en ik had in mijn periode van uitzending had ik ramadan en ik ging ramadan doen. Het was 50 graden soms overdag en ik deed mijn ramadan.

I: En niet drinken.

R: Niet drinken, niet eten tot 's avonds laat. [...] Ik rookte minder, ook een pluspunt en ja eten en zo ging prima. Alleen de simpele kleine dingetjes waar je je dan aan irriteert en of het racistisch is of niet dat laat ik zelfs achterwege, maar het feit van rekening houden met elkaar ... Als de commandant van jouw club een uitje regelt met eten en hij regelt het eten een uur voordat jij mag eten ... En wij zitten al twee weken in de ramadan, we zitten al drie maanden bij elkaar en we zitten al twee weken in de ramadan ... en je hebt uit interesse al meerdere malen gevraagd, omdat ik normaal elke ochtend een sigaretje met je rookte, van: 'Hoe gaat het?' en: 'Mag je ook niet drinken de hele dag en niet eten? Hoe laat mag je eten dan?' Dus jij weet wel degelijk het tijdstip en je houdt er dan geen rekening mee dan ben je mijn respect kwijt. [...] Ik heb oefeningen zat meegemaakt. Dan eet je Hollandse pot en dan zit er varkensvlees bij, dus dan eet ik 's avonds dan alleen aardappelen en wortelen.

I: Er wordt niet apart gekookt?

R: Nee daar is geen rekening mee gehouden, maar ik werk al jaren met jou. Je weet het van mij. Die vraag wordt gewoon gesteld: 'Ook geen varken?', 'nee'. 'Je drinkt niet?', 'nee'. Maar als we de lijst kregen voor oefening om wat spullen belastingvrij te kunnen kopen dan wordt wel gevraagd van: 'Hé

*jij drinkt niet hè, die fles drank kan ik die voor jouw lijst bestellen?’ Dat weten ze je wel te vinden snap je en dan denk ik van ja een beetje jammer. Ja. Dus dat is irritant. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

## 4.7 Gevolgen van ervaren uitsluiting en negatieve sociale omgang

Wanneer mensen het gevoel hebben uitgesloten of negatief behandeld te worden vanwege een bepaald persoonskenmerk zoals etnische achtergrond, kan dat negatieve gevolgen hebben voor hun welzijn en gezondheid. In de literatuur over negatieve stereotyping, vooroordelen en discriminatie worden verbanden gevonden tussen negatieve ervaringen vanwege het behoren tot een groep (of tot een groep gerekend worden) en gezondheid en welzijn. Zo heeft ervaren discriminatie effect op depressieve en angstige gevoelens (Kessler et al. 1999; Paradies 2006), op fysieke gezondheid (Harrell et al. 2003; Williams en Mohammed 2009), en op verminderde gevoelens van welzijn, geluk en levenstevredenheid (Redman en Snape 2006; Utsey 1998). In deze paragraaf kijken we of er verschillen bestaan in de mate waarin medewerkers met verschillende etnische achtergronden tevreden zijn met het werken bij Defensie, zich gezond voelen en de intentie hebben om bij Defensie te blijven werken.

### 4.7.1 Tevredenheid met het werk

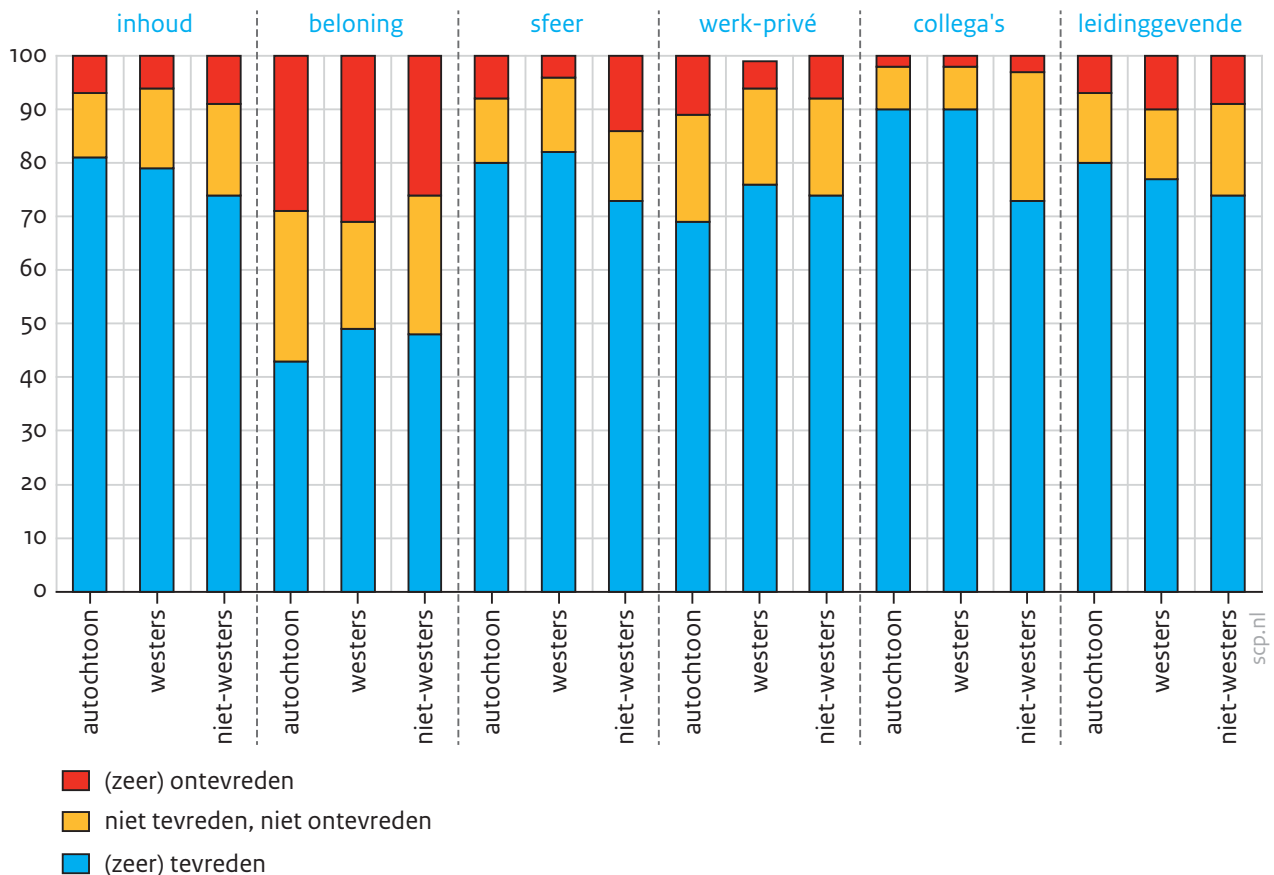
In paragraaf 2.9 is toegelicht dat werktevredenheid is gemeten via zes enquêtevragen en dat deze samen een schaal vormen. Ook voor de verschillende etnische categorieën personeelsleden wijst factoranalyse uit dat deze schaal een goede inter-item betrouwbaarheid kent.<sup>2</sup>

We bekijken nu hoe etnische minderheden binnen Defensie op deze enquêtevragen scoren in vergelijking met autochtoon Nederlands defensiepersoneel (figuur 4.5). Ten eerste valt opnieuw op dat de tevredenheid op alle dimensies aanzienlijk is, met uitzondering van de tevredenheid over de beloning van het werk, zoals we al in hoofdstuk 2 constateerden.

Bij de meeste aspecten van het werk vinden we geen verschillen naar etnische achtergrond van het personeel in de mate waarin men tevreden is met het werk. Een uitzondering hierop vormen de relaties met collega's. Defensiemedewerkers met een niet-westerse achtergrond zijn hier minder tevreden over dan defensiemedewerkers met een autochtoon Nederlandse of andere westerse achtergrond. Mogelijk spelen hier de eerdergenoemde omgangsvormen, zoals het maken van grappen of het laten expliciteren van de loyaliteit, een rol.

Figuur 4.5

Tevredenheid met werk bij Defensie op verschillende aspecten van het werk, naar etnische achtergrond, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)

#### 4.8 Coping: omgaan met ervaren uitsluiting en negatieve sociale omgang

In de paragrafen hiervoor schetsten we een beeld van de ervaringen van personeel met verschillende etnische en religieuze achtergronden. Defensiemedewerkers met een westerse en met een niet-westerse achtergrond zijn gemiddeld behoorlijk tevreden over het werken bij Defensie. Wel zagen we dat deze groepen een bepaalde mate van uitsluiting ervaren en wat vaker negatieve ervaringen hebben dan personeel met een autochtoon Nederlandse achtergrond. Men noemde met name 'grappen' die gemaakt worden, waarbij negatieve groepsstereotypen en aanspreekvormen worden gebruikt. In deze paragraaf gaan we in op de manieren die mensen gebruiken om met dit soort negatieve ervaringen om te gaan. We gaan uit van een stress- en copingperspectief (zie ook hoofdstuk 2). We bespreken de verschillende copingstrategieën die medewerkers gebruiken als reactie op negatieve ervaringen die verband houden met hun etnische achtergrond. Slikken en bagatelliseren zijn emotiegerichte copingstrategieën; aanspreken, met gelijke munt terugbetalen en melding maken kunnen geschaard worden onder de probleemgerichte copingstrategieën. Het gebruik van sommige strategieën lijkt ertoe bij te dragen dat als vervelend ervaren gedragspatronen niet veranderen.

## Slikken

Bij de strategie van het slikken ondergaat een persoon het negatieve gedrag schijnbaar ongenaakbaar. Voor buitenstaanders kan het daardoor lijken dat diegene niet geraakt wordt, of dat het gedrag toelaatbaar of zelfs prima is. Het is een naar binnen gerichte strategie: mensen laten het gedrag op zich af komen, het raakt ze en binnen in zichzelf proberen ze met de bijbehorende emoties om te gaan. De manier waarop mensen deze strategie benoemden had ook dit interne aspect in zich. Men had het over 'slikken', 'incasseren', 'wegademen'. De reden dat mensen deze strategie gebruiken zijn de sociale kosten die men verwacht wanneer ze er wel wat van zouden zeggen. Mensen zijn bang om de sfeer te verpesten, buiten de groep te vallen of voor zeurpiet aangezien te worden (vgl. Ellemers en Barreto 2015). We komen hier later nog op terug bij de strategie van het direct aanspreken. De volgende respondent legt de strategie van het 'wegademen' uit, en legt uit dat hij deze strategie gebruikt om de goede sfeer niet te verstoren.

*Soms dan hoor je iets in het voorbijgaan en dan laat je het gewoon. Een voorbeeld is ... Bij elke kazerne heb je een sportgelegenheid, dus ik was een keer aan het fitnessen. Er was een Nederlandse militaire dame, die zat naast mij te fietsen. Zij had een gesprek met een collega en die begon over spleetogen te praten. 'O ja, dat is die spleet oog.' Ze bedoelde gewoon te zeggen: 'dat is iemand van Aziatische afkomst of iets dergelijks', maar zij noemde dat spleet oog. Net daarvoor had ze nog mij aangesproken over iets. Ik ben overduidelijk van buitenlandse afkomst, maar goed, dan niet Aziatisch. Dat is dan echt zo diep in die militaire cultuur geworteld, dat dat zo wordt genoemd waarschijnlijk, dat ze er niet over nadenken. Dat zijn van die momenten dat ik denk: oké, het is onschuldig bedoeld. Ik denk dat het niet tactisch is om het op die manier te zeggen want er lopen genoeg Aziatische collega's rond op de kazerne, maar dat zijn van die dingen, die laat ik dan gaan. Het wegademen is vaak als je in gezelschap bent ... Dat de sfeer verder goed is en iemand maakt een opmerking puur als grap of iets dergelijks. Dan kan je dat verstoren door er heel erg diep op in te gaan op dat moment, dus echt even een punt maken. (man, burger, Surinaamse achtergrond)*

Een andere respondent legt uit dat het 'slikken' ook van je verwacht wordt binnen de cultuur van Defensie. Het zijn immers 'maar grapjes' die worden gemaakt, en daar moet je tegen kunnen. Het nadeel, zo licht hij toe, is dat het lastiger wordt op een later moment alsnog iets van het gedrag te zeggen. In plaats van dat de dader zijn negatieve gedrag moet verantwoorden, verwacht de respondent dat hij zich moet verantwoorden voor het aanspreekgedrag: waarom hij het deze keer dan niet als grap opvat. De respondent beschrijft hiermee een dilemma: de cultuur veronderstelt dat je incasseert en slikt, maar daarmee wordt het gedrag ook gelegitimeerd.

*Direct er wat van vinden is ook niet de bedoeling. En op een gegeven moment moet je het even over je heen laten komen. Maar dat vind jij zelf persoonlijk niet leuk, dus je moet jezelf inhouden, indammen. En dan, na een periode, moet je er wat van zeggen. En dan moet je maar hopen dat je net zo krachtig bent als die persoon die het gelijk aangeeft, want je krijgt ook negen van de tien keer antwoord: 'Ja maar, ik heb toch zo vaak met jou zo'n geintje gemaakt. Waarom vind je het nu opeens niet meer zo fijn? Dat is toch raar?' Ja, en dan moet je dat weer gaan uitleggen. Dat wordt niet gesnapt op een of andere manier. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

## Bagatelliseren

Een andere manier om met negatieve ervaringen om te gaan is door ze te bagatelliseren. In deze strategie wordt het incident als het ware 'lichter' gemaakt. Respondenten met deze strategie zeiden over de grappen die betrekking hebben op hun etnische achtergrond 'ach, het zijn maar grapjes' of maakten vergelijkingen met grapjes die over andere uiterlijkheden gemaakt kunnen worden. De strategie was steeds om de voorvallen niet al te serieus te nemen en er niet zo veel gewicht aan te geven.

*We hebben allerlei nationaliteiten, een Turkse, Bonaire, ik ben zelf van Molukse komaf. Ik denk dat ik grappen als grap ervaar en ook gewoon weer een grap teruggooi. Zou ik het serieus nemen en mij gaan melden bij de vertrouwenspersoon, dan kan ik daar een heel issue van maken. Ik denk echt hoor, dat je er niet zo zwaar aan moet tillen. Jij zal vroeger, ik zie dat je rood haar hebt, misschien dat ze vroeger wel tegen jou zeiden: 'nou, rooie'. Daar kan je heel hysterisch over doen of je kan zeggen: ik heb rood haar, ik ben er nog trots op ook. Als ze tegen mij ... ik ben trots op m'n Molukse achtergrond, mag je me rustig op aanspreken. Doe je me niks mee. (man, burger, Molukse achtergrond)*

## Probleemgerichte copingstrategieën

In de interviews kwamen we ook copingstrategieën tegen die erop gericht zijn de situatie te veranderen en op die manier te voorkomen dat het als negatief ervaren gedrag zich herhaalt. Een manier om dit te bereiken is door direct iets te zeggen van het ongewenste gedrag.

## Direct aanspreken

Verschillende respondenten geven voorbeelden van situaties waarin zij direct lik op stuk hebben gegeven. De respondenten die deze strategie hanteren presenteren zichzelf veelal als mondige mensen en stralen een zekere stevigheid uit. Wat daarnaast opvalt is dat zij goed weten te benoemen waarom zij het voorval kwetsend of onrechtmatig vinden. Wanneer zij mensen op hun gedrag aanspreken, verwoorden zij dit ook. Wellicht dat dit het aanspreken van mensen makkelijker maakt dan wanneer de situatie meer ambigu is en het lastiger is uit te leggen waarom een opmerking als vervelend wordt ervaren. In de keuze voor deze strategie wordt dus geanticipeerd op de ervaren legitimiteit ervan. Verwacht men dat de legitimiteit in twijfel getrokken kan worden (het was maar een grapje, wat reageer je overtrokken) dan valt de keuze waarschijnlijk op een andere strategie.

*Ik heb ook weleens een keer gehad dat ik, dat was nota bene op een uitzending, sta ik in [plaats] en op een gegeven moment een sergeant, die zag dat ik in de bar zat. Nou dat kan, want als je niks te doen hebt, kan je in de bar zitten. En ik zat met een andere jongen, ook met een Marokkaanse achtergrond. En we waren Marokkaans aan het praten en hij maakte daar een issue van, dat wij geen Marokkaans mochten praten. Ik denk: dat is gewoon flauwekul, en dat bepaal jij niet. Hij heeft me toen een dienst-opdracht gegeven om geen Marokkaans te praten. Ik zei: 'Dat is een opdracht die kan jij niet geven. Het heeft niks te maken met de dienst, niks. Er is geen enkel dienstbelang voor jou om dit nu te zeggen, er is geen enkel dienstvoorschrift wat jou ... dat is gewoon flauwekul.' Ik zeg: 'Als je dit per se wilt, prima, absoluut, ik ga nu stoppen met Marokkaans praten, maar weet wel, ik loop nu gelijk naar de kapitein en ik ga gewoon een melding doen, want dit is gewoon echt niet oké, je zit nu gewoon een*

*dienstbevel te misbruiken.' Ja, en dat is dan de mondigheid want ja, hij durfde dat toch uiteindelijk niet door te zetten, hij is afgetaaid. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

*Ik werk tien jaar voor Defensie en dat heb ik wel meerdere malen meegemaakt. Dat men iets zegt en ik zeg 'Houd er wel rekening mee, dat raakt mij.' Het woord 'mof' wordt nog weleens in de mond genomen als er over Duitsers wordt gesproken. Dat is dan weer vaker de oudere generatie. Dan zeg ik ook weleens 'mijn moeder is een mof' en dan wordt gezegd 'o ja, dat wist ik niet'. Ik zeg dan: 'Het zou je niet moeten uitmaken of je dat wel of niet weet, het is gewoon niet een woord om een bevolkingsgroep mee aan te spreken.' Weet je wel? Dat soort situaties. (man, burger, Duitse achtergrond)*

Onderzoek toont aan dat er sociale kosten verbonden zijn aan het aanspreken van mensen op hun vooroordelen (Dodd et al. 2001; Kaiser en Miller 2001). Mensen die dit doen worden gezien als overgevoelig of als zeurpieten, ongeacht of zij wel of niet een punt hadden. In interviews kwamen we dit ook tegen. Een respondent vertelde dat hij 'hysterisch' werd genoemd als hij weleens iets aankaartte. Hiervoor kwamen we al tegen dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor de sfeer die kan omslaan als zij mensen aanspreken op onwenselijk gedrag. Zij voelen zich dan degenen die de sfeer verpest hebben. De sociale sancties kunnen mensen ervan weerhouden iets te zeggen over ongewenst of negatief gedrag. Onderzoek laat echter zien dat aanspreken ook voordelen heeft. Ten eerste kan het ervoor zorgen dat men zich minder bevooroordeeld uitlaat (Czopp et al. 2006). Een van de respondenten, die zelf de strategie niet gebruikte, zag dit voordeel bij een collega die mensen wel consequent en direct aansprak:

*En dat merkte ik bij hem, hij had dat [de grappen over zijn etnische achtergrond] niet. Niemand maakte bij hem de grap 'Hassan, doe je jas an'. Dat soort geintjes kwamen niet. 'Hé, waar is mijn autoradio?', dat soort dingen. Die simpele, de kleine geintjes. Gewoon de kleine dingen die ik wel heb als ik aan tafel kom zitten in Holland House. Dat heeft hij niet, als hij aan de tafel ging zitten, al die geintjes waar iemand denkt grappig mee te zijn, die werden niet bij hem gemaakt. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

Een ander voordeel is dat het direct confronteren ook respect op kan leveren. Onderzoek onder vrouwen (Dodd et al. 2001) laat zien dat vrouwen die seksisme aankaarten minder aardig gevonden worden, maar wel meer gerespecteerd worden. Bij de keuze voor een strategie kan iemand dus ook mee laten wegen of het doel in die situatie is om aardig gevonden te worden (onderdeel blijven van de groep, de sfeer goed houden) of om gerespecteerd te worden. Omdat respect verbonden is aan status, is het voorstelbaar dat gerespecteerd worden met name een doel kan zijn van defensiepersoneel met een hogere rang of functie, terwijl voor lageregeplaatst personeel het sociale aspect (de groeps cultuur) belangrijker is. Als dit zo zou zijn dan zou hogeregeplaatst personeel eerder gebruikmaken van de confrontatiestrategie. We beschikken over te weinig interviews om dit verschil empirisch te kunnen onderbouwen. Wel geeft een respondent aan dat een hogere rang een voordeel biedt omdat mensen minder snel ongepaste dingen zullen zeggen en omdat het reageren daarop makkelijker is:



*Ja, ik ken mensen die hebben hier [religieuze uitingen op het werk, zoals bidden] weleens last mee gehad. En ja, dat is even een voordeel van rang. In mijn rang merk je toch dat mensen wat meer terughoudend zijn in te zeggen: 'Jij mag iets niet.' Want dan krijg je namelijk: 'Hoezo niet, leg dat maar eens uit.' (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

### Met gelijke munt terugbetalen

Een andere probleemgerichte copingstrategie is om de dader te laten ervaren wat zijn gedrag doet: een vorm van wraakoefening met als doel te zorgen dat het gedrag zich niet zal herhalen.

*Ik heb een keer in de opleiding meegemaakt dat iemand een individuele opmerking maakte toen we aan het corveeën waren en aan het schoonmaken. Toen zei iemand van: 'Goh, dat doe je goed hè, dat kunnen jullie wel.' Nou die persoon die heb ik toen vervolgens eventjes een paar keer onderuitgehaald met voetballen. En toen zei ik ook elke keer van: 'Hey, jij valt heel interessant, dat kunnen jullie goed.' Ja toen was de toon wel gezet. Dus die begreep heel goed van dat ik dat soort onzin niet ging pikken, om maar een voorbeeld te noemen. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

*Ik reed de vrachtwagen, dus ze waren toch ook wel een beetje afhankelijk van mij, want: als je niet lief tegen mij doet, dan rijd ik nog een rondje om en dan komt die container gewoon later. [lacht] Dus ja, je moet dat gewoon ... Ja, zo gaat dat gewoon. (vrouw, militair Turkse achtergrond)*

Bij deze strategie is het belangrijk om de kalmte te bewaren en, zoals een aantal respondenten het noemt, secundair te reageren. Hier bedoelen zij mee dat zij niet reageren vanuit de gekwetste en boze emotie die zij voelen bij het incident, maar deze emoties parkeren of wegslikken en vervolgens een daad bedenken die het signaal af kan geven dat een grens overschreden is. Een respondent verbindt deze strategie nadrukkelijk met de militaire opleiding, waarin dit aangeleerd wordt:

*Kijk, ik denk dat het altijd heel vervelend is. Nogmaals: het raakt je in de kern van wie je bent. En ik bedoel dat je reactie misschien niet heel fel is, dat is één ding, maar raken doet het heel erg. Ik bedoel, het raakt mij ontzettend als iemand zoiets stupides weer zou roepen. Ik bedoel dat maakt mij mens, juist dat het me raakt. Het is ook heel goed dat het me raakt. Je moet er nooit aan wennen. Alleen de reactie ... Ik geloof heel sterk, en dat is ook iets wat wij onze mensen aanleren, is dat je nooit vanuit een heftige sterke emotie moet reageren. Dat leren we mensen aan. Dan sta je aan de poort met een geweer en dan komt er iemand langs en die noemt je babykiller en die spuugt in je gezicht. Je reactie is misschien: ik sla hem neer; je reactie is misschien: ik ontlaad mijn magazijn in deze persoon. Dat is een hele begrijpelijke emotionele reactie op een hele heftige belediging, waarbij je even niet verder kijkt dan naar je woede. Toch willen we dat niet en dus leren we mensen in de opleiding al, om om te gaan met het feit dat je onder hele vervelende omstandigheden terecht komt en dat je dus niet primair kunt reageren en dat je dus wel moet blijven nadenken over wat zijn de consequenties van mijn daden. Ik kan nu wel heel stoer gaan zeggen tegen deze persoon: 'Nee, je moet me met respect behandelen en anders dan gaan wij een rondje knokken.' Maar wat als hij zegt: 'Nou dat is goed, daar gaan we voor.' Het zijn wel jouw mensen die dan gevaar lopen, omdat jouw trots gekrenkt is. Daar leren wij: dan slik je maar even. Maar je gaat wel nadenken over hoe je de situatie gaat stabiliseren op de lange termijn.*

*En ja, dat doe je ook in zo'n situatie [vervelende opmerkingen over etnische of religieuze achtergrond], ten minste dat doe ik ook in zo'n situatie. Als het mondeling is, dan gaan we gelijk mondeling proberen te corrigeren, en als dat niet kan, nou er komt vanzelf een keer een moment. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)*

## Melding maken

In hoofdstuk 2 werd al beschreven dat Defensie een uitgebreide infrastructuur heeft van vertrouwenspersonen bij wie ongewenst gedrag gemeld kan worden. Daarnaast kunnen incidenten gemeld worden bij een leidinggevende. Dat deze structuren bestaan is ook goed bekend onder het personeel. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat zij incidenten niet snel zullen melden. Hiervoor worden verschillende redenen gegeven, waarvan er een aantal ook al in hoofdstuk 2 en 3 zijn besproken. Een van de redenen ligt bijvoorbeeld in de heersende cultuur, waarbij men het gevoel heeft dat er van je verwacht wordt dat je problemen zelf moet oplossen. Het inschakelen van hulp kan dan gezien worden als teken van zwakte, en je juist kwetsbaarder maken voor meer negatieve bejegening. Een andere reden om niet te melden is dat dit gezien kan worden als het doorbreken van de groepsolidariteit (matennaaijerij). Hierop kunnen sancties volgen vanuit het collectief. Roddel speelt hierin ook een rol, omdat via dat kanaal gezorgd wordt dat de rijen zich (kunnen) sluiten.

*I: En als je wel naar de marechaussee zou gaan, wat voor consequenties zou dat voor jou hebben?*

*R: Voor mij, want ik zit in een groeps cultuur hè, je zit in een cultuur van: we zijn kameraden van elkaar, ik moet bouwen op jou, we gaan samen op uitzending, ik naai jou geen oor aan. Iemand anders, als buitenstaander, die hoort dan: 'Hé Sjakie heeft een zaak lopen tegen hem hè.' 'Nou wat dan?' 'Die heeft Pietje beledigd. Ja Pietje stelt zich weer aan hè.' 'Is Pietje er zo een dus? Aha. Hij zit wel binnen ons clubje hè, Daar moeten we even voor opletten jongens.' Dus je valt buiten de groep. De commandant, ik ben de enige buitenlander binnen een club van 200, 250 man en de commandant heeft na dit gedoe wat er met mij was gebeurd, we hebben elke ochtend of elke dinsdagochtend, een keer in de week, hebben we een briefing en die begon het onderwerp, begon de briefing met: ik wil jullie wijzen op de huidige ontwikkelingen die nou spelen in het nieuws en buiten, hier in Nederland, buiten op straat et cetera et cetera en Syrië, denk daaraan, dat we toch rekening moeten houden met collega's met wat voor opmerkingen wij maken. Moet je je dan voorstellen, op dat moment, die dag toevallig was er geen stoel meer vrij dus ik stond in de kantine en ik stond zo en ik zie 250 ogen zo en dan is het ook een spelletje van je gezicht strak houden snap je. En laat je dan een stukje zwakte zien dan denken mensen van oké die kicken we eruit. Het kwartje kan goed vallen, het kan ook klote vallen en aangezien er niks met diegene is gebeurd dan behalve een waarschuwing ja dan wordt het gezien van oké nou hij heeft er wat van gezegd, maar hij is nog mild, snap je, we houden onze mond als-ie er wat van zegt, als wij, wij doen niet meer zulke opmerkingen maken naar hem, maar die gedachtegang en alles blijft snap je. En dat is gewoon klote.*

*I: Dus het is eigenlijk ook een heel, die groeps cultuur dus dat is een soort norm van hè je moet wel heel erg binnen dat malletje passen zeg maar wat er is en zodra je eruit valt dan wordt er getest hoe je reageert en reageer je ...*

*R: Niet wenselijk.*

*I: Dan zorgen ze dat je eruit bent.*

R: Ja. Dan ga jij solliciteren dat kan ik je wel vertellen.

I: En hoe doen ze dat?

R: Ja hoe doen ze dat, de samenwerking is gewoon drie keer niks, het is allemaal klote op elk gebied, op werk wat ik al zei met regels wanneer ze jou kunnen pakken met regels dan ben je de sjaak snap je. Hele simpele dingen, ik noem maar wat mijn club, die hebben spullen, wij hebben nou een oefening en wij waren buiten die oefening gesloten, mijn club jongens, dus mijn club kijkt mij aan van hé hallo oefening leuk, er zit geld aan verbonden extra en et cetera noem maar op, kan je niet voor ons regelen dat we weer meedoen. Ja dan moet ik voor mijn club in het vuur gaan springen en als ik dan op dat moment aan de overkant geen medewerking krijg dan moet ik naar mijn club terugkomen met teleurstellend nieuws. Doe je dat tien keer achter elkaar dan ben jij een baas van niks, snap je wat ik bedoel? Dus je moet, ja je moet de deuren die je af en toe nodig hebt die moet je wel op een kier kunnen houden, als ze in het slot vallen ja dan ben je de sjaak want dan betekenen jij niks meer voor die groep jongens die je hebt. Dus dat is waar ik dan mee zit. Snap je dus je moet overal met iedereen moet jij gewoon ja door dik en dun kunnen, je moet, iedereen moet je vriend zijn tenminste je moet makkelijk een gesprek met elkaar kunnen voeren dus je bent altijd vriendelijk, je bent altijd, snap je, je kan niet, tenzij ja, want als hun er iets van vinden dan is het klik. Het plaatje wordt doorgeknipt en je bent eigenlijk, ja stuurloos. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)

Een andere reden om een incident te melden is dat men niet verwacht dat de situatie verandert. Men heeft niet het gevoel dat daders hun gedrag aan zullen passen. Integendeel, men verwacht dat het gedrag blijft bestaan en dat zij zelf met frustratie en negatieve moties achter zullen blijven.

I: Ja. En eerder in het gesprek zei je dat er een soort idee heerst van dit soort dingen gebeuren en dan heerst er een soort idee van je moet het maar pikken. Is dat iets wat de cultuur is binnen Defensie of zo, van je moet het maar ...

R: Het moet maar kunnen, ja, vrouwen moeten grapjes over vrouwen kunnen verdragen, buitenlanders grapjes over buitenlanders moeten ze kunnen verdragen, homo's heb ik nog nooit meegemaakt dat ik daar iets over zeg maar echt kan zeggen, maar dat is wel degelijk aanwezig ja.

I: Ja en waar heeft dat mee te maken volgens jou?

R: Ja ten eerste laksheid van handhaving van al die regels die we hebben opgesteld. Ik vind het heel leuk dat ik de eed heb gedaan of heb afgelegd, alleen zoals ik heb gezien hoe de gedragscode is gehanteerd achteraf denk ik ja we hadden ook met zijn allen een biertje kunnen doen eigenlijk. Ja. Het klinkt heel cru want het is wel degelijk iets en het is iets belangrijks alleen het moet dan ook gehandhaafd worden, op elk gebied gewoon heel strak en dat mis ik gewoon op dit gebied heel erg. Je kan ja een klacht doen, ik heb het ook op uitzending meegemaakt, ook zo'n opmerking, en dat is ook gewoon en toen heb ik inderdaad het padje bewandeld van de commandant roept diegene bij zich en die gaat met hem een gesprek aan en het eerste gesprek met de kolonel tegenover je neus nota bene, die vent bleef gewoon doorgaan met zijn houding. Toen ben ik echt opgestapt met tranen in mijn ogen van mij in bedwang houden en ik heb letterlijk tegen de kolonel gezegd luister ik loop nu het kantoor uit want ik weet nu dat ik niet meer rustig kan blijven en als-ie doorgaat dan bespring ik hem en daar ben ik gewoon heel eerlijk in en dat die vent dan zegt ja kom dan.

I: En wat gebeurt er dan?

R: Niks, niks. Die kolonel die spreek hem aan van hou nou eens op, denk even na.

I: En zo iemand blijft dus in ...

R: Die blijft in die bubbel, die blijft in dat gedrag, wat-ie laat zien, blijft-ie gewoon in zitten en na een week komt-ie naar je toe, samen met de rechterhand van de kolonel dan en die geeft jou een excuus van, echt op zo'n manier van ja sorry voor wat ik heb gezegd en het zal nooit meer gebeuren ja, oké? Nou dat is echt gewoon, diegene staat nog net niet met een wapen in je rug en jij moet dat opratelen zeg maar, maar ik sta schaakmat. Ik moet mijn hand uitsteken en ik moet zeggen dank je wel voor je excuus en er wordt verwacht dat je dan normaal met je werk doorgaat, maar ik hoef die vent niet meer te zien. Als ik die vent zie, borrelt het bij mij weer en hij kijkt mij aan en hij denkt van daar ben ik makkelijk vanaf gekomen. Ik heb jou een sorry gegooid waarvan jij en ik donders goed weten dat ik die absoluut niet meende en we gaan weer door en dat is normaal. En toen moest je nog tweeënhalve maand uitzending. Ja. Ja dat was lastig. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)

Tot slot geven respondenten aan geen melding te maken omdat situaties vaak ambigu of subtiel zijn, of dat er geen getuigen van het incident zijn. Wanneer er geen getuigen zijn dan kan er geen uitsluitel gegeven worden over wat er daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Het is dan een kwestie van 'zijn woord tegen het mijne'. De bevestiging van derden wordt nodig geacht om te voorkomen dat misbruik wordt gemaakt van het instrument.

R: Ja ... ik denk dat de drempel heel hoog is. Ik ga dan wel natuurlijk een traject in ... kijk, als ik echt grof beledigd word, dan zou ik het doen. Maar het niet zo ver ... ik denk dan: ja, juist, jij hebt ze niet op een rijtje of je mist een paar hersencellen. Daar probeer ik eigenlijk boven te staan. Maar als er echt een grove belediging is, nou dan ...

I: Ja. En is het dan ook dat je denkt van: nou maar het is te subtiel om ...

R: Ja. Het is niet concreet eigenlijk. Het is meer, ja, alles onder het mom van een gebbetje en een lach. Nee, ik heb niet echt zoiets van: nou ga ik stappen ondernemen. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)

I: In de situaties waarin u het wel hebt besproken met de leidinggevende bent u dan tevreden met de reactie?

R: Ja, jazeker, zeker. Die sergeant zei: 'Ja, sorry jongen, maar ik kan niks voor je betekenen.' Hij zei: 'Ik geloof je, je komt me niet over als een persoon die hier een broodje aap gaat zitten verkopen. Maar jij zegt het. Ik durf te wedden als ik het de ander vraag dan gaat hij zeggen: "nee, dat is niet gebeurd" en dan, dan is hij dus geïrriteerd, gaat hij je misschien nog wel een paar keer vaker proberen te pakken. Ik kan niet ingrijpen op geen enkele manier zonder dat ik voorkeur ga zitten uiten en jij wordt alleen maar gefrustreerder, dus ik kan niks, mijn handen zijn gebonden.' En ik denk dat dat heel goed is, want anders zou je ook weleens misbruik kunnen maken. (man, militair, Marokkaanse achtergrond)

## 4.9 Conclusie

Afgaande op de vertegenwoordiging van personeel met diverse etnische achtergronden in de steekproef kent Defensie in haar personeelsbestand enige mate van etnische diversiteit, maar overwegend bestaat het personeel uit autochtone Nederlanders. De houding ten opzichte van collega's met een westerse of niet-westerse achtergrond is positief. Wel lijkt het maken van grappen over medewerkers met een andere etnische achtergrond deel uit te maken van de cultuur op de werkvloer: ruim vier op de vijf defensiemedewerkers geven aan dat dit gebeurt. Ook het kwalitatieve materiaal duidt hierop. Respondenten met een niet-westerse achtergrond vertelden over de aanspreekvormen en 'grappen' die gangbaar zijn op de werkvloer. Medewerkers geven verschillend gewicht aan deze bejegening, maar niemand ervaart de opmerkingen en grappen als neutraal.

Personeel met een westerse achtergrond ervaart weinig uitsluiting. Onder niet-westers personeel ligt dat aandeel hoger. Zij hebben met name het gevoel dat zij meer moeite moeten doen om er echt bij te horen in hun eenheid/afdeling en zij hebben vaker te maken met vervelende grappen of opmerkingen vanwege hun etnische achtergrond. Personeel met een niet-westerse achtergrond heeft in de laatste twaalf maanden ook iets vaker een negatief voorval meegemaakt dan personeel met een autochtoon Nederlandse achtergrond. In de interviews viel het op dat mannen dit soort ervaringen veelal relateren aan hun etnische achtergrond, terwijl bij vrouwen hun vrouw-zijn de hoofdreden is. De dominante norm bij Defensie lijkt dus allereerst 'man' te zijn en daarna 'wit'. Uitsluiting vanwege religie is minder sterk binnen Defensie. Bij personeel met een Turkse of Marokkaanse achtergrond wordt echter vaak verondersteld dat zij moslim zijn. Bij deze medewerkers loopt uitsluiting op basis van etnische achtergrond en op basis van religie wat door elkaar heen.

Er bestaan dus verschillen in de ervaringen van defensiemedewerkers van uiteenlopende etnische achtergronden. Hoewel men over het algemeen behoorlijk tevreden is over het werken bij Defensie, is defensiepersoneel met een niet-westerse achtergrond minder tevreden over de relaties met collega's. De omgeving is, ondanks eigen inschatting, niet sensitief voor het feit dat bepaalde omgangsvormen of meningen door een deel van de mensen als kwetsend worden ervaren. Dit kan ook komen door copingstrategieën als slikken en bagatelliseren. Hoewel deze strategieën effectief kunnen zijn in het reduceren van stress, houden zij ook het negatieve gedrag voor een deel in stand, doordat de getroffenen niet het signaal afgeven dat zij het gedrag als vervelend of kwetsend ervaren. Zo dient de strategie van het slikken en bagatelliseren het doel om onderdeel te blijven uitmaken van de groep, maar kan het ook gebruikt worden als legitimatie om het negatieve gedrag te continueren ('eerder vond je het ook niet erg als ik dat zei'). Daarnaast kan een mogelijk selectie-effect een rol spelen: degenen die geen effectieve copingstrategieën hebben ontwikkeld verlaten de organisatie, waardoor de sfeer en cultuur hetzelfde blijven (de norm worden). Voor een organisatie die streeft naar diversiteit is dan een risico dat de diversiteit niet behouden kan worden.

Hoewel er een goede infrastructuur is voor het melden van incidenten doen mensen dat vaak niet. Incidenten worden te subtiel geacht, er zijn geen getuigen, men vreest sociale sancties of men heeft de ervaring dat het melden alleen maar frustratie oplevert. De assimilatiecultuur bij Defensie speelt dus een belangrijke rol in de ervaringen van niet-westers personeel. Een uiting van deze cultuur is het aangeven van symbolische grenzen (witte man als norm) via het maken van grappen en opmerkingen. De sterke groepscohesie zorgt ervoor dat men er vaak voor kiest zich te conformeren aan deze omgangsvormen en deze te slikken of te bagatelliseren. Alleen wanneer men sterk in de schoenen staat en/of goed kan aangeven waarom gedrag bepaalde (functionele) grenzen overschrijdt, spreekt men de dader(s) direct aan. Het slikken en bagatelliseren heeft echter tot gevolg dat de groepscultuur niet gewijzigd wordt. De groepscultuur speelt ook een rol in de terughoudendheid om incidenten te melden. De heersende mores is dat men groepsgenoten er niet bij lapt en dat men de eigen boontjes moet doppen, waarbij hulp inschakelen als een vorm van zwakte wordt gezien. De dader erop aanspreken wordt als risicovol gezien omdat het de sfeer in de groep aantast en men niet als zeurpiet te boek wil staan. Dat laat echter maar weinig strategieën over om met negatief gedrag om te gaan. Het tekent de lastige positie van personeel dat te maken heeft met stigmatisering in een sterk groepsgerichte cultuur.

## Noten

- 1 Odds ratio niet-westers personeel ten opzichte van autochtoon personeel: 1,56, s.e. = 0,40,  $p = 0,085$ . Eenzijdige toetsing.
- 2 Alpha = 0,73 voor autochtoon Nederlandse personeelsleden, 0,73 voor personeelsleden met een westerse achtergrond en 0,75 voor personeelsleden met een niet-westerse achtergrond.



## 5 Seksuele minderheden bij Defensie

### 5.1 Inleiding

Nederland was in 1974 het eerste land om het verbod op homoseksualiteit binnen de krijgsmacht op te heffen (Muller 2012). In het diversiteitsbeleid dat Defensie vandaag de dag voert wordt ook expliciet aandacht besteed aan seksuele oriëntatie (naast geslacht en etnisch-culturele achtergrond). Defensie maakt dit beleid zichtbaar door bijvoorbeeld de aanwezigheid op Gay Pride-events en de ondersteuning van een netwerk voor lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders (lhb) binnen de organisatie.

Niet in alle landen was deze vorm van acceptatie echter zo vanzelfsprekend. Het *don't ask, don't tell*-beleid binnen het Amerikaanse leger heeft in het verleden het publiek en academisch debat gevoed rond de aanwezigheid van seksuele minderheden binnen Defensie. Zij konden hun identiteit niet uiten en collega's werden gemaand geen vragen te stellen. Dit zorgde er logischerwijs voor dat seksuele minderheden zich niet welkom voelden binnen het Amerikaanse leger (Belkin 2008; Mazur 2000). Dit beleid werd in 2011 teruggeschroefd. Veel andere landen voeren wel nog een gelijkaardig beleid, bij uitstek de landen waar homoseksualiteit nog strafbaar is of erg gevoelig ligt.

Zoals in hoofdstuk 2 ter sprake kwam, heeft het al dan niet aanwezig zijn van een actief diversiteitsbeleid binnen een organisatie mogelijk invloed op het niveau en de kwaliteit van de samenwerking onder het personeel en uiteindelijk ook op het welzijn van individuele medewerkers. Onderzoek wijst uit dat lhb'ers vaker te maken krijgen met negatieve ervaringen en gezondheidsklachten. In de eerste LHBT-monitor van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) komt naar voren dat lesbische, biseksuele en homoseksuele medewerkers, in vergelijking met hun heteroseksuele collega's, meer burn-outklachten ervaren, met meer conflicten en ongewenst gedrag geconfronteerd worden en minder tevreden zijn over hun werk. Biseksuele medewerkers hebben bovendien vaker een tijdelijk contract en verzuimen vaker (Kuyper 2016).

Eerder SCP-onderzoek naar de ervaringen van lhb-personeel binnen Defensie toonde aan dat het defensiepersoneel positief staat tegenover homoseksualiteit. Expliciete vormen van discriminatie kwamen dan ook niet zo vaak voor. Wel werd het lhb-personeel veelvuldig geconfronteerd met impliciete vormen van discriminatie zoals grapjes en beledigingen. Vooral het mannelijke homo- en biseksuele personeel bleek niet open te zijn over hun seksuele oriëntatie. De machocultuur binnen Defensie werd als mogelijke reden genoemd (Adolfson en Keuzenkamp 2006). Uit internationaal onderzoek binnen het Israelisch leger blijkt dat de idealen rond mannelijkheid worden uitvergroot door mannelijke militairen. Zowel in de testen die militairen moeten ondergaan als in het onderling taalgebruik komt dat streven naar ideale mannelijkheid tot uiting. Bij gevechtseenheden, waar sociale cohesie van centraal belang is, lijken deze bevindingen nog intenser aanwezig. De homoseksuele mannen die daar werken trachten zich aan te passen aan heteroseksuele collega's om zo hun mannelijkheid te bewijzen (Kaplan en Ben-Ari 2000).



In dit hoofdstuk kijken we naar de houding ten aanzien van lhb-personeel binnen Defensie. Daarna gaan we in op de ervaringen van deze lhb'ers.

## 5.2 De houding ten aanzien van lhb-personeel

### 5.2.1 Attitude ten aanzien van homoseksuele collega's

In deze paragraaf gaan we na hoe defensiepersoneel aankijkt tegen lhb-collega's. In eerder onderzoek (Adolfson en Keuzenkamp 2006) werd geconstateerd dat er geen sprake is van een uitgesproken homonegatief klimaat bij Defensie. De meeste defensie medewerkers accepteren hun homoseksuele collega's. Internationaal onderzoek binnen militaire contexten wijst op een toegenomen acceptatie van lhb-collega's (Estrada et al. 2013). Wel bleek dat homoseksualiteit voor veel personeelsleden van Defensie nog niet vanzelfsprekend is. Er heerst een norm van mannelijkheid; vrouwelijkheid en vrouwelijk gedrag roepen daarvoor weerstand op en zouden diskwalificerend werken. Zoals we in de inleiding al aangaven waren het vooral de homo- en biseksuele mannen die hier hinder van ondervonden en dientengevolge hun gedrag aanpasten.

### 5.2.2 Homoacceptatie

Uit tabel 5.1 blijkt dat 6% van het defensiepersoneel niet snel contact zal zoeken met een homoseksuele collega als dat niet noodzakelijk is. Ook in formele werkrelaties neemt een heel klein deel een afwijzende houding aan: 2% zegt zich minder in te spannen voor een homoseksuele dan voor een heteroseksuele leidinggevende, 3% van de respondenten vindt homoseksuele collega's niet geschikt om bij Defensie te werken. Drie kwart van de respondenten werkt net zo graag samen met homoseksuele als met heteroseksuele collega's.

Tabel 5.1

Reactie op homoseksuele collega's binnen Defensie, 2015 (in procenten)

	(helemaal) mee eens	niet mee eens, niet mee oneens	(helemaal) mee oneens
met een homoseksuele collega zal ik niet gauw contact zoeken als dat niet hoeft	6	12	82
voor een homoseksuele leidinggevende zal ik mij minder inspannen dan voor een heteroseksuele leidinggevende	2	8	90
de meeste homoseksuele collega's zijn eigenlijk niet geschikt om bij Defensie te werken	3	13	84
ik werk net zo graag samen met homoseksuele als met heteroseksuele collega's	75	11	14

Bron: SCP (DED'15)

De meeste stellingen uit tabel 5.1 zijn ook voorgelegd in het SCP-onderzoek uit 2006 (Adolfson en Keuzenkamp 2006). In tabel 5.2 hebben we de percentages van respondenten die het (helemaal) met een stelling eens zijn naast elkaar gezet. Bij het vergelijken van de percentages is voorzichtigheid geboden. Voor een stelling geldt dat de formulering net iets anders is in het onderzoek uit 2006 dan in dat uit 2015.<sup>1</sup> Hoewel we voorzichtig moeten zijn met een vergelijking over de tijd lijkt de reactie van de respondenten op homoseksuele collega's min of meer gelijk te zijn gebleven.

Tabel 5.2

Reactie op homoseksuele collega's binnen Defensie, 2006 en 2015 (in procenten (helemaal) mee eens)

	2006	2015
met een homoseksuele collega zal ik niet gauw contact zoeken als dat niet hoeft	7	6
voor een homoseksuele leidinggevende zal ik mij minder inspannen dan voor een heteroseksuele leidinggevende	3	2
de meeste homoseksuele collega's zijn eigenlijk niet geschikt om bij Defensie te werken	6	3

Bron: SCP (DED'15); SCP (HED'06)

De vier stellingen in tabel 5.1 vormen samen een schaal die de houding ten aanzien van homoseksuele collega's meet (alpha = 0,80). Deze schaal loopt van score 1 (meest negatieve reactie) tot en met 5 (meest positieve reactie). Het defensiepersoneel scoort gemiddeld een 4,3 op deze schaal. De reactie is dus overwegend positief. We zullen nu nagaan of er bepaalde groepen zijn die meer of minder positief reageren.

In tabel 5.3 zijn de gemiddelde scores op de schaal weergegeven voor verschillende categorieën medewerkers. Vrouwelijk defensiepersoneel reageert positiever op homoseksuele collega's dan mannelijk personeel. Jongeren zijn negatiever ingesteld dan ouderen. Er is geen verschil tussen lager- en middelbaar opgeleid personeel,<sup>2</sup> maar hogeropgeleid personeel reageert duidelijk milder op homoseksuele collega's. Gemiddeld gezien is militair personeel negatiever ingesteld dan burgerpersoneel, operationeel personeel negatiever dan niet-operationeel personeel. Onder het militair personeel reageren alle groepen officieren gunstiger dan de manschappen. Bij het burgerpersoneel reageren personen in de lagere loonschalen negatiever dan personen in de hogere loonschalen. Gelijkaardige resultaten zijn te vinden in internationaal onderzoek naar de houding ten aanzien van lhb'ers in militaire context (Estrada et al. 2013), maar ook in onderzoek onder de algemene bevolking.

Wanneer we kijken naar verschillende defensieonderdelen zien we positievere reacties, in afnemende volgorde, bij de Bestuursstaf, de Marechaussee, de Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra. Medewerkers bij deze onderdelen kijken positiever naar homoseksuele collega's dan personeel bij de marine, land- of luchtmacht. Bij de landmacht vindt men de laagste scores.

### Tabel 5.3

Houding ten opzichte van homoseksuele collega's bij Defensie naar persoons-, positie- en organisatiekenmerken; hoe hoger de score, hoe positiever de houding, 2015 (in gemiddelde scores op een schaal van 1 tot en met 5)

---

defensiepersoneel algemeen	4,3
man (ref.)	4,2
vrouw	4,7***
17-24 jaar (ref.)	3,8
25-34 jaar	4,1***
35-49 jaar	4,4***
50-65 jaar	4,4***
laagopgeleid (ref.)	4,1
middelbaar opgeleid	4,1
hoogopgeleid	4,5***
militair (ref.)	4,2
manschappen (ref.)	3,8
onderofficieren	4,2***
officieren, vlagofficieren, opperofficieren	4,5***
burger	4,4***
schaal 1-5 (ref.)	4,2
schaal 6-9	4,4***
schaal 10-18	4,5***
czsk (Commando Zeestrijdkrachten) (ref.)	4,2
clas (Commando Landstrijdkrachten)	4,1
clsk (Commando Luchtstrijdkrachten)	4,2
kmar (Koninklijke Marechaussee)	4,4***
bs (Bestuursstaf)	4,5***
dmo (Defensie Materieel Organisatie)	4,4**
cdc (Commando DienstenCentra)	4,4***
operationeel (ref.)	4,1
niet-operationeel	4,4***
leidinggevend (ref.)	4,3
niet-leidinggevend	4,3

---

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Bron: SCP (DED'15)

Aan het defensiepersoneel werd ook gevraagd of de acceptatie van lhb-personeel gewijzigd is in de voorbije vijf jaar. Ongeveer de helft vindt dat de acceptatie groter is geworden,

een even groot deel acht de acceptatie hetzelfde als vijf jaar geleden. Van de lhb'ers vindt een meerderheid dat de situatie ongewijzigd is gebleven, een minderheid denkt dat de acceptatie is toegenomen. Zijn zien de acceptatie van lesbische, homoseksuele en bi-seksuele werknemers dus iets minder rooskleurig in dan het overige personeel.

Tabel 5.4

Is de acceptatie van lhb-personeel binnen Defensie groter dan vijf jaar geleden?, 2015 (in procenten)

	algemeen	hetero	lhb
acceptatie is groter	47,9	48,3	35,6
acceptatie is ongeveer hetzelfde	50,9	50,5	62,7
acceptatie is kleiner	1,2	1,2	1,7

Bron: SCP (DED'15)

### 5.2.3 Inclusiviteit ten aanzien van hb-personeel

In de enquête werd ook gevraagd naar de houding van leidinggevenden ten aanzien van homo- of biseksueel personeel. Onderzoek wijst namelijk uit dat de houding van leidinggevenden bepalend is voor de manier waarop personeel omgaat met seksuele diversiteit op de werkvloer (Goldbach en Castro 2016). 4% van de respondenten gaf aan minstens één keer een negatieve houding van directe leidinggevenden ten aanzien van homoseksuele mannen te hebben opgemerkt (tabel 5.5). Waar het afwijzing van lesbische vrouwen betrof gaf 3% van de respondenten dit aan.

Tabel 5.5

Hoe vaak laat uw direct leidinggevende bij Defensie blijken dat hij of zij bepaalde groepen niet ziet zitten in uw eenheid/afdeling?, 2015 (in procenten)

	homoseksuele mannen	lesbische vrouwen
nooit	95	96
een enkele keer/soms	4	3
vaak	0	0

Bron: SCP (DED'15)

## 5.3 Ervaringen van het lhb-personeel

### 5.3.1 Meer lesbische vrouwen dan homoseksuele mannen

In deze paragraaf belichten we de ervaringen van defensiepersoneel dat zich aangetrokken voelt tot hetzelfde geslacht. Om seksuele oriëntatie in kaart te brengen hebben we de vraag gesteld of men zich aangetrokken voelt tot mensen van het andere geslacht, het eigen geslacht of beide. Dit is een gangbare vraag in populatieonderzoek. De *LHBT-monitor 2016* (Kuyper 2016) gaat in op de verschillende schattingen van seksuele oriëntatie onder de Nederlandse bevolking die in diverse populatiesurveys zijn gemaakt. Die verschillende

analyses geven geen eenduidig beeld van de prevalentie van lhb-seksualiteit in Nederland. Alles overziend kan gesteld worden dat ongeveer 4% tot 7% van de Nederlandse bevolking zich in meer of mindere mate tot hetzelfde geslacht aangetrokken voelt. In de algemene bevolking worden meer mannen dan vrouwen gevonden die zich vooral of uitsluitend tot seksegenoten aangetrokken voelen. Vrouwen geven dan weer wel aan zich meer tot beide seksen aangetrokken te voelen.

Wanneer we de seksuele oriëntatie van defensiepersoneel in kaart brengen komen we tot het volgende beeld (tabel 5.6). Van het mannelijke defensiepersoneel voelt 1% zich voornamelijk of alleen aangetrokken tot het eigen geslacht, bij het vrouwelijke defensiepersoneel is dit 8%. Voor beide geslachten geldt dat 1% zich net zo veel tot mannen als tot vrouwen aangetrokken voelt. Vergeleken met de algemene bevolking zijn er dus meer lesbische vrouwen en minder homoseksuele mannen onder het defensiepersoneel. Minder individuen bij Defensie, onder zowel mannen als vrouwen, voelen zich evenveel aangetrokken tot beide geslachten.

Het nadeel van de gebruikte vraagstelling is dat we niet zeker weten of respondenten zich ook als lesbisch, homoseksueel, biseksueel of anders identificeren. Het is dus mogelijk dat personen die we hier bespreken onder de noemer 'lhb' zich als heteroseksueel identificeren en zo niet geconfronteerd worden met de mogelijke gevolgen van outing<sup>3</sup> als lesbisch, homo- of biseksueel. Op basis van de kwalitatieve interviews vermoeden we dat de identificatie als heteroseksueel binnen Defensie een strategie is om (geanticiperde) negatieve reacties te vermijden. Omdat de interviews veelal werden gehouden op de werkplek van de betrokken medewerkers zijn sociaal-wenselijke antwoorden niet uit te sluiten.

Tabel 5.6

Seksuele aantrekking onder het defensiepersoneel, naar geslacht, 2015 (in procenten)

	man	vrouw	totaal Defensie
alleen tot het andere geslacht	95	86	94
voornamelijk tot het andere geslacht	3	6	3
net zo veel tot mannen als tot vrouwen	1	1	1
voornamelijk tot het eigen geslacht	0	4	0
alleen tot het eigen geslacht	1	4	2

Bron: SCP (DED'15)

Het feit dat er proportioneel meer lesbische of biseksuele vrouwen dan homo- of biseksuele mannen binnen Defensie aan het werk zijn, wordt bevestigd door een aantal respondenten uit het kwalitatieve onderzoek. Een kanttekening is hier wel dat mannen in de kwantitatieve survey mogelijk minder open zijn over hun seksuele oriëntatie dan vrouwen, omdat zij meer negatieve reacties verwachten.

Uit de kwantitatieve gegevens blijkt dat ongeveer een vijfde van het lhb-personeel doorgaans niet open is over hun homo- of biseksualiteit (tabel 5.7). Ongeveer een op tien is selectief open naar bepaalde collega's toe. Eerder in dit hoofdstuk zagen we al dat de hou-

ding van collega's ten aanzien van lhb-personeel negatiever is bij mannelijk in vergelijking met vrouwelijk defensiepersoneel.

Tabel 5.7

Openheid rond seksuele oriëntatie naar collega's toe binnen Defensie, 2015 (in procenten)

	totaal lhb
ja, open naar (bijna) allemaal	67
ja, open naar sommigen wel, naar sommigen niet	11
nee, niet open	22

Bron: SCP (DED'15)

Alle lesbische vrouwen in het kwalitatieve onderzoek waren zowel privé als op het werk open over hun homoseksualiteit. Van de mannelijke homoseksuele respondenten was niet iedereen open over zijn seksualiteit. Voor beide seksen geldt dat wie in het persoonlijk leven nog niet uit de kast is gekomen, dit op het werk ook niet zal doen.

Een aantal mannelijke respondenten hebben zich pas later in hun leven geout over hun seksuele oriëntatie. De vraag of het werk bij Defensie hen de outing heeft doen uitstellen, blijft evenwel onbeantwoord. Respondenten die zich geout hebben op het werk blijven daar soms mee worstelen:

*(Ik zeg het) alleen als ze het vragen. Ik loop er niet mee te koop, het is ook maar een deel van de persoonlijkheid. Ik zeg altijd: het is een cruel trick of nature, want ik ben er niet blij mee. Maar ik heb wel gezegd: hé het bepaalt niet mijn persoonlijkheid, kom op, ik ben wie ik ben en net zo goed als ik een ander respecteer hoop ik hier gerespecteerd te worden, maar ik hoef het nooit uit te spreken. Men respecteert mij al überhaupt. En ik denk dat dat ook wel met het niveau te maken heeft, we zijn allemaal universitair en hooggeschoold en we kijken daar dan niet elkaar op aan. Ik heb er hier nog nooit wat van gemerkt in ieder geval, nog nooit. (man, homoseksueel, militair)*

Door de biseksuele respondenten wordt een outing als lastig en onnodig beschouwd. Biseksualiteit wordt bij vrouwen doorgaans anders ingevuld en beleefd dan bij mannen (Diamond 2008). In vergelijking met mannen geven vrouwen meer aan biseksuele gevoelens te hebben. Sommige onderzoekers wijzen op een grotere fluiditeit in seksuele identiteit bij vrouwen. (Diamond 2000) Het aantal personen bij Defensie dat aangeeft zich evenveel tot vrouwen als tot mannen aangetrokken te voelen is kleiner dan bij de algemene bevolking. De mannelijke biseksuele respondenten zijn daar wel opvallend minder open over, zowel privé als op de werkvloer. Het is voor hen erg belangrijk om een heteroseksuele identiteit aan te houden op de werkvloer. Dit om de goede verstandhouding met hun mannelijke collega's niet te verstoren. Deze biseksuele respondent formuleert het als volgt:

*Heel concreet, ik ben biseksueel, dat weet niemand op mijn werk, want dat sluit dan mooi aan bij die enquête, ik bedoel afhankelijk van bij welke eenheid dat je zit, merk je dat je in een tolerantere omgeving bent dan een andere, zo heb ik ook bij eenheden gezeten waarbij je in de koffiekamer hoort hoe men praat over homoseksuelen, nou een biseksueel dat lijkt op, dus dat is hetzelfde, zo wordt heel*

*snel gegeneraliseerd ... ook wanneer ik binnen die haantjeswereld wat ik net schetste en dan je op uitzending en dan zie ik een legeringsgebouw met 40 kerels, dat zijn allemaal van die macho's, waarbij ongetwijfeld ook een paar homoseksuelen rondlopen wat ik niet weet, weet ik ook dat mensen zich oncomfortabel gaan voelen als ze weten dat iemand met een andere oriëntatie tussen zit. (man, biseksueel, militair)*

Voor alle respondenten geldt dat de mate van outing en de manier waarop hun seksualiteit beleefd wordt in de privésfeer de outing en beleving op het werk sterk beïnvloedt. Vooral de manschappen en onderofficieren starten hun carrière bij Defensie op jonge leeftijd. In sommige gevallen wordt hierdoor hun seksuele identiteitsontwikkeling beïnvloed. Bij de jongere leeftijdscategorieën bij Defensie is de houding ten opzichte van homoseksualiteit immers minder goed. Een effect kan zijn dat outing onder het lhb-personeel later gebeurt onder invloed van de specifieke werkcontext bij Defensie. Verder blijkt uit de vorige quote dat de houding ten aanzien van homo- en biseksualiteit verschilt van eenheid tot eenheid. We zagen al in tabel 5.3 dat die verschillen er ook zijn tussen defensieonderdelen. Ook geven respondenten aan dat outing erg moeilijk ligt tijdens uitzending.

Vooral mannelijke geïnterviewden zijn pas later in hun carrière uit de kast gekomen op de werkvloer. Sommigen waren ook nog niet uit de kast in hun privéleven en hadden een langdurige heteroseksuele relatie gehad. De volgende mannelijke respondent is anderhalf jaar na het beëindigen van een heteroseksuele relatie uit de kast gekomen zowel in zijn privéleven als op het werk:

*Dat vond ik op het werk wel heel erg lastig, op een gegeven moment wel een paar vrienden verteld en ook vrienden uit de opleiding nog. Maar hier op het werk heb ik het eigenlijk niet verteld, dat vind ik toch wel lastig. Dat komt ook door mezelf hoor, omdat ik dan bang ben voor reacties. (man, homo-seksueel, militair)*

Een andere verklaring voor het grotere aandeel homo- of homoseksuelen onder vrouwelijke dan onder mannelijke defensie-medewerkers is dat zij verschillende ervaringen hebben met de acceptatie van hun oriëntatie. Uit de kwantitatieve data blijkt dat leidinggevenden onder het defensiepersoneel mogelijk iets minder negatief lijken te staan ten opzichte van lesbische vrouwen dan ten opzichte van homoseksuele mannen.

Lesbische vrouwen hebben in de samenwerking met heteroseksuele mannen een voordeel ten opzichte van homo- en biseksuele mannen. Als openlijk lesbische vrouw, is de omgang met mannelijke collega's vaak makkelijker omdat ze als 'een van de jongens' worden gezien. Het informele contact met sommigen van de mannelijke collega's verloopt hierdoor vlotter, wat uiteindelijk ook de formele samenwerking ten goede komt:

*Nou ja, de eerste dag dat ik binnenkwam was het wel van ja, dan zie je vooral dat haantjesgedrag, omdat ze je natuurlijk nog niet kennen, dus dan is het van o, een dame en iedereen wil daar iets van, ja ..., dus van o, dat is een dame, eens even kijken, die gaan we testen en die gaan we gek maken en daar gaan we eens een keer een scheet bij laten en een boer en kijken hoe ze daarop reageert, maar ja. Dus daar doe ik niks mee en natuurlijk dan heb je een keer een borrel en is het kijken of we d'r kunnen*



versieren. Nou, dan zeg je dat je een vriendin hebt en dan is het van o, gaaf, dan kunnen we samen over vrouwen praten! Ja, inderdaad dat kan ... [lacht]. (vrouw, lesbisch, militair)

Ook deze vrouwelijke respondent) ziet voordeel in open zijn over haar seksuele identiteit en ervaart de toenadering van mannen als eerder charmant.

R: Als je het mij persoonlijk vraagt: waar een wil is, is een weg, maar het zal wel lastig zijn. Ik zeg altijd dat ik het voordeel heb dat ik op vrouwen val. Ik heb een vriendin. Dus ik heb totaal geen probleem met charmante toenadering ...

I: Omdat alles gedeseksualiseerd is. Iedereen weet het ook?

R: Iedereen weet het.

I: Ja. Is dat een voordeel?

R: Ja. Dat is een voordeel.

(vrouw, lesbisch, militair)

We kunnen dus stellen dat de negatieve ervaringen van sommige lesbische vrouwen niet zozeer te maken hebben met hun seksuele identiteit als wel met hun positie als vrouw binnen een eenheid of afdeling met voornamelijk heteroseksuele mannen. Sterker nog, hun seksuele identiteit vormt een soort buffer in het omgaan met hun mannelijke collega's.

### 5.3.2 Negatieve ervaringen van lhb'ers: vooral roddelen en pesten

Aan het lhb-personeel werden in de survey verschillende vragen voorgelegd over hun ervaringen bij hun eenheid of afdeling (tabel 5.8). Een op tien lesbische, homoseksuele of biseksuele defensiemedewerkers voelt zich minder serieus genomen vanwege zijn of haar seksuele oriëntatie dan heteroseksuele collega's of krijgt het gevoel niet thuis te horen in de eenheid of afdeling. Ongeveer de helft krijgt weleens grappen te horen of opmerkingen over hun seksuele oriëntatie.

Tabel 5.8

Ervaringen van lesbisch, homo- en biseksueel defensiepersoneel, 2015 (in procenten)

	(helemaal) mee eens	niet mee eens, niet mee oneens	(helemaal) mee oneens
ik voel mij in mijn eenheid/afdeling minder serieus genomen vanwege mijn seksuele oriëntatie dan een heteroseksuele collega	5	8	87
collega's in mijn eenheid/afdeling geven me weleens het gevoel dat ik hier niet thuishoor, omdat ik homoseksueel, lesbisch of biseksueel ben	4	7	89
ik krijg in mijn eenheid/afdeling weleens grappen of opmerkingen te horen omdat ik homoseksueel, lesbisch of biseksueel ben	30	12	58

Bron: SCP (DED'15)

In hoofdstuk 2 zagen we al dat defensiepersoneel met negatieve ervaringen vooral te maken krijgt met pesten, roddelen en genegeerd worden, en veel minder met lichamelijk geweld, intimidatie of ongewenste seksuele aandacht. Tabel 5.8 wijst dan op het feit dat, voor het lhb-personeel, grappen of opmerkingen in grotere mate met hun seksuele oriëntatie te maken heeft.

De kwantitatieve gegevens over roddelen en pestgedrag worden bevestigd door verschillende bijdragen uit het kwalitatieve onderzoek. Zij wijzen er op dat voornamelijk mannelijke homo- en biseksuele collega's te maken krijgen met roddels en pesterijen vanwege hun seksuele identiteit. Een mannelijke homoseksuele collega wordt vaak wel geaccepteerd, maar krijgt toch wat vervelende opmerkingen te verduren:

*Hij heeft niet in het begin, maar naderhand pas kenbaar gemaakt op de onderzeedienst dat hij homoseksueel was. Het werd wel geaccepteerd, maar ik kende hem nog niet eens, en toen kreeg ik van mijn collega te horen van 'dat is wel de homo van de onderzeedienst' toen hij langs kwam. Het gaat niet om de persoon, om het maar eventjes te zeggen, maar het moet wel even aangeduid worden. (man, homoseksueel, militair)*

Verder wordt de seksualiteit door homo- en biseksuele mannen in een aantal gevallen geheim gehouden om het roddelen tegen te gaan:

*Dus uiteindelijk krijg je dan te horen hoe men daar (over homoseksualiteit) erover praat, dus dan denk ik bij mezelf als ik nu tegen betrokkene zeg, ik heb nog iets voor je, ik ben trouwens biseksueel, ook al zou hij fatsoen kunnen opbrengen om normaal tegen mij te doen in mijn gezicht, dan weet ik wel hoe ze over me lullen achter mijn rug om, daar heb ik dan geen zin in. (man, biseksueel, militair)*

De volgende vrouwelijke respondent vertelt over een mannelijke oud-collega, toen nog niet uit de kast gekomen, die het roddelen en de pesterige grapjes niet meer aankon binnen de eenheid. Ze trekt ook een parallel tussen de ervaringen van homo- en biseksuele mannen en heteroseksuele vrouwen.

*I: Ja. Ken je homoseksuele mannen binnen je eenheid bijvoorbeeld?*

*R: We hadden er één en die is nu weggepest.*

*I: Ja, ja. Dus dat ligt ook gewoon moeilijk?*

*R: Dat is niet te doen.*

*I: Wat is het probleem dan op dat moment, met hem?*

*R: Ja, die grapjes zijn gewoon niet leuk meer. Hij is net daarvoor ... Hij is niet echt uit de kast gekomen.*

*I: Oké. Maar dat werd geroddeld.*

*R: Ja. Ik heb het dan toevallig op een uitzending op de man af gevraagd, omdat ik natuurlijk in een andere setting zit. Hij beaamde dat dan. Hij had ook al heel lang een vriend. Maar ja, hij was het gewoon zat dat hij niet op Facebook gewoon kon liken wat hij wilde en kon posten wat hij wilde. Er zijn altijd die grapjes. Dat is hetzelfde als dat er altijd grapjes over ons ... 'Ze doet het wel goed, maar het blijft een vrouw.' Ja.*

*(vrouw, lesbisch, militair)*

De respondenten geven aan dat het roddelen niet enkel gericht is op een andere seksuele identiteit maar het maakt deel uit van de cultuur om grapjes te maken over 'alles wat afwijkt':

*Ja precies ja, maar ook niet rechtstreeks hè. Tegen anderen dan over mij en dan weer via via en dan kun je er ook weer niet de vinger erop leggen, maar dan gaat het een beetje onderhuids. En dan denk ik van: ja, waar maak je je druk om? Of waarom moeten daar grapjes over gemaakt worden? En dan denk ik ... het zijn gewoon collega's waar ik op zich ook niet zo heel veel mee had, dus dan denk ik: waarom moet ik daar iets over mijn privéleven, hoe ik in elkaar zit mee delen? Dat doe je ook niet met iedereen. Maar goed, ik had een leidinggevende en die sprong dan altijd wel voor mij in de bres. Die heeft heel veel afgevangen. Ik heb er eigenlijk ook niet zo heel veel last van gehad, ik vond het alleen wel jammer dat het gebeurde. Maar dat is met alles wat afwijkt, daar wordt natuurlijk al snel een grapje over gemaakt. (man, homoseksueel, militair)*

Daarnaast is het vaak moeilijk om de vinger te leggen op de oorzaak van geroddel of problemen. Sommige respondenten vermoeden wel dat de slechte sfeer te maken heeft met hun seksuele oriëntatie, maar kunnen dit niet bewijzen. Het blijft dan gissen:

*Kijk, in hoeverre dat dan met je oriëntatie te maken heeft, daar trek je het zelf naartoe. Dat is ook een beetje koffiedik kijken. Of dat nou echt parten speelt, een grote invloed daarop heeft, dat weet je niet. Maar ja, ik heb wel sterk het idee dat Defensie promoot om een bedrijf te zijn, om integraal te zijn voor deze medewerkers en dat ze een stukje inclusiviteit uit willen stralen ... Maar wat je wel merkt is dat ... Hoe moet ik het zeggen? Ze proberen het wel uit te stralen, maar je hebt altijd mensen die er een hele grote weerstand tegen hebben. Soms komt dat tot uiting, soms komt dat niet tot uiting. (man, homoseksueel, militair)*

Lesbische vrouwen relateren de negatieve ervaringen die zij hebben op de werkvloer vooral aan het feit dat zij vrouw zijn, en minder aan hun seksuele oriëntatie. Ook vrouwen met een niet-westerse achtergrond schrijven slechte ervaringen in de eerste plaats toe aan hun vrouw-zijn, en pas daarna aan het andere kenmerk dat hen onderscheidt, in dit geval hun etniciteit (zie hoofdstuk 3 voor ervaringen van vrouwen en hoofdstuk 4 voor ervaringen van etnische minderheden).

### 5.3.3 Omgaan met (openlijke) homoseksualiteit en copingstrategieën

Voor homo- en biseksuele mannen ligt openheid rondom hun seksuele oriëntatie gevoelig, onder meer omdat zij negatieve reacties verwachten. Toch accepteren de meeste defensie-medewerkers hun seksuele oriëntatie (tabel 5.9).

Tabel 5.9

Acceptatie van seksuele oriëntatie door collega's binnen Defensie, 2015 (in procenten)

	totaal lhb
ja, iedereen accepteert het	83
ja, sommigen accepteren het, sommigen niet	11
nee, het wordt niet geaccepteerd	6

Bron: SCP (DED'15)

Een vrouwelijke leidinggevende respondent heeft geen homoseksuele mannelijke collega in haar eenheid. Ze schat wel in dat de heteromannen in haar team minder problemen zouden hebben met een collega die op mannen valt dan soms aangenomen wordt:

*Of tenminste dat in ieder geval misschien niet per se dat je het hoeft te zeggen, want ik snap dat het voor mannen misschien veel moeilijker is om te zeggen dat ze op mannen vallen, maar dat het wel geaccepteerd wordt, dat als je het zou zeggen dat je niet in een keer 'flikker' genoemd wordt. En ik denk dat het binnen ons peloton als nou iemand zou zeggen van, een man, ik val op mannen, dat het wel geaccepteerd wordt. (vrouw, lesbisch, militair)*

Een mannelijke leidinggevende bij de marine heeft wel een aantal homoseksuele mannelijke collega's en geeft aan dat er in zijn beleving eigenlijk weinig problemen zijn:

*Nee, hier aan boord hebben we twee mannen, die zijn homoseksueel, maar dat zijn gewone normale mannen en ja ... dus dat contact dat gaat gewoon goed en iedereen die weet dat ook en nou dat is prima. Die hebben ook een leidinggevende functie, maar ondervinden er geen last van dat ze dat uiten. (man, biseksueel, militair)*

Acceptatie hoeft overigens niet in te houden dat men geen last heeft van negativiteit rond de seksuele oriëntatie, die tot uiting kan komen in 'grappen' of als vervelend ervaren opmerkingen. Ongeveer twee op de tien lhb'ers hebben te maken met negatieve reacties op hun seksuele oriëntatie (tabel 5.10).

Tabel 5.10

Negatieve reacties op seksuele oriëntatie door collega's binnen Defensie, 2015 (in procenten)

	totaal lhb
nooit	81
een enkele keer	15
regelmatig	3
vaak	1

Bron: SCP (DED'15)

Eerder in dit hoofdstuk werd er aangegeven dat vooral homo- en biseksuele mannen vaak niet open zijn over hun seksuele oriëntatie. In de omgang met collega's gaan zij door voor

heteroseksuelen. Het voordeel van deze strategie is dat men minder snel te maken krijgt met negatief gedrag vanwege de gestigmatiseerde identiteit (Ragins et al. 2007). Eerder onderzoek toonde echter aan dat het verbergen van een gestigmatiseerde identiteit, zoals seksuele oriëntatie, aanzienlijke gevolgen kan hebben voor het mentaal welzijn (Meyer 2003). Zo kunnen mensen die niet open zijn over hun seksuele oriëntatie juist vaker negatieve opmerkingen te horen krijgen over homo- of biseksualiteit, omdat anderen in hun aanwezigheid minder de noodzaak voelen om uitingen van vooroordeel te beteugelen. Daarnaast moeten lhb'ers bij iedere nieuwe ontmoeting opnieuw bepalen of zij open zullen zijn of niet. Men kan ervoor kiezen om de identiteit eerst te verbergen, maar later alsnog uit de kast te komen. Dit is een lastige beslissing omdat het betekent dat mensen zich kwetsbaar voelen bij het onthullen van de identiteit en moeten omgaan met het feit dat zij de ander hebben doen geloven dat zij heteroseksueel zijn. Met name wanneer er een emotionele band is ontstaan met de ander kan uitstel van outing als 'bedrog' aanvoelen. In eenheden/afdelingen van Defensie waarin vertrouwen centraal staat bij het functioneren van het personeel en onderlinge banden hecht zijn, kan geslotenheid over de seksuele identiteit het vertrouwen bij collega's schaden. Het verbergen van de seksuele identiteit, kan op deze manier nefast zijn voor de samenwerking (Griffith en Hebl 2002; Legate et al. 2012; McLean 2007; Rosario et al. 2001).

Onderzoek onder lhb-personen wijst verder op 'zichtbaarheidsmanagement' als copingstrategie. Dit is de mate waarin een lhb-persoon zich out naar anderen toe afhankelijk van de context (Dewaele et al. 2014). Ook lesbisch, homoseksueel en biseksueel defensiepersoneel past deze strategie toe. Selectieve outing is een oplossing voor het dilemma of men zich herkenbaar wil maken als homo- of biseksueel. Mannelijke homo- of biseksuele personeelsleden zijn vaak erg selectief aan wie ze zich outen.

*R: Ik wist natuurlijk van tevoren dat gezien deze enquête dat ik dat ter sprake zou brengen, maar anders had ik in een normaal gesprek niet gezegd van hoi, ik ben X en ik ben biseksueel. Mijn naaste omgeving weet dat, maar verder een aantal collega's, maar niet veel. (man, biseksueel, militair)*

Deze strategie voorkomt echter niet dat het roddelen over hun (vermeende) seksuele oriëntatie stopt.

*R: Ik heb het gewoon een paar mensen verteld en dan doet de tamtam de rest wel. Hier op het werk heb ik het eigenlijk ... alleen de kolonel weet het en X bij mij op de kamer en die twee andere hoofden heb ik het toen een keer verteld. En ik denk voor de rest ... ik denk dat ze het wel vermoeden of iets hoor. Op mijn vorige functie, maar toen was ik dus nog gewoon getrouwd, toen werden er ook wel opmerkingen over gemaakt door collega's. Dat was weleens vervelend. (man, homoseksueel, militair)*

### Rol van leidinggevenden

In de vorige hoofdstukken kwam de belangrijke rol van leidinggevenden al aan bod. Ook voor lhb-personeel is het optreden van de leidinggevende vaak doorslaggevend om de angst voor (geanticiperde) negatieve reacties te overwinnen:

*De nieuwe kolonel kwam dus, bij die oude was het ook nog nooit bij ter sprake gekomen, maar die nieuwe die kwam en ik heb sinds een jaar ook een relatie en die zei van: 'Hoe zit het dan thuis?' Ik had wel een gevoel van: nou ik ga dat gewoon vertellen tegen hem. Die reageerde er heel relaxed op. Hij zei: 'Dat is helemaal geen probleem.' Hij zei: 'Als jij wil dat ik het gewoon voor mij houd, dat ik er niet over praat verder, dan houd ik het gewoon voor me, dat is jouw keuze.' Ik zei: 'Nou laten we er niet moeilijk over gaan doen, het moet op een gegeven moment toch een keer out in the open, anders maak je het alleen maar moeilijker hè.' Je moet het ook een beetje ... tenminste, ik wil het ook een beetje luchtig houden. Maar hij zei op een gegeven moment ook tegen mij: 'O ja, we hebben binnenkort kerstdiner met de officiers, kom jij dan ook?' Ik zei: 'Ja ik weet het niet.' 'Nou,' zei hij, 'je neemt je vriend toch gewoon mee?' Dat vind ik dan weer een hele stap hè. Dus dan zit ik toch nog wel een beetje in dat proces. Toen zei hij van: 'Ik zou het heel erg waarderen, je moet zelf weten, maar als je je vriend meeneemt. Dat is dan net dat zetje in je rug wat je nodig hebt.' En nou toen heb ik hem meegenomen en hij ontving ons meteen en een heel gesprek met hem en hij zei: 'Ga jij maar even met mijn vrouw praten.' Ja, dat ging eigenlijk heel erg leuk. En af en toe vraagt hij ook van: 'Joh, hoe gaat het ermee? Wil je nog dat ik er iets in doe of ...' Nou helemaal top. Meer dan ik eigenlijk had verwacht. (man, homoseksueel, militair)*

Zoals deze respondent vertelt, is er bij hem initiële angst dat de reacties op de outing negatief zullen zijn, terwijl dit wellicht een ongegronde angst is. De steun van de leidinggevende is erg belangrijk om die angst te overwinnen. Ook inclusie binnen informele activiteiten zoals in voorgaand voorbeeld, namelijk door de partner uit te nodigen voor sociale aangelegenheden, wordt als belangrijke stap ervaren op weg naar acceptatie. De volgende mannelijke respondent heeft altijd wel positieve ervaringen gehad maar hij is zich bewust van het probleem en treedt als leidinggevende streng op tegen roddels en grappen over minderheden of vrouwen:

*En ik denk dat dat deels te maken heeft, kijk zit je op een onderdeel waar allemaal lage of minder mensen met ... dat ze echt gewoon nadenken over hun handelen en je doet al heel gauw dat je hier een machocultuur hebt ... ik heb ook weleens bijvoorbeeld gewoon als ik in een kantine iemand moppen hoorde maken en dat kan beginnen bij een dom blondje tot 'homomoppen', dan spring ik wel ... dan trek ik of even zoiets van ik wil je zo meteen even spreken, want dat doe ik altijd apart maar ik zeg er wel wat van. En al is het maar dat je iemand bewust maakt dat hij dat doet, want iemand doet dat vanuit een lolletje hè. Ik zeg: wanneer houdt een lolletje op en begint ... En ik heb zoiets van probeer gewoon überhaupt het niet te doen, dan heb je dat probleem ook niet. (man, homoseksueel, militair)*

### Steun van collega's

De rol van collega's is minstens even belangrijk in het omgaan met negatieve reacties. Ook collega's die corrigerend optreden kunnen helpen bij het open zijn over de seksuele oriëntatie. Als de meerderheid positief staat ten opzichte van een andere seksuele oriëntatie worden negatieve stemmen gestild:

*I: Hoe belangrijk is de seksuele oriëntatie voor jou zelf?*

R: Ik ben er nooit niet echt mee bezig. Hier wordt het gelukkig heel goed geaccepteerd. Ja, en als ze het niet accepteren, jammer dan. Ik ben er nu wel open over. Ik heb het er lang moeilijk mee gehad, maar dat probleem lag meer bij mezelf dan bij de collega's. Maar toen ik eindelijk uit de kast kwam hebben ze het goed opgepakt. Er was er eentje die reageerde wat minder, maar die werd meteen door de groep even rechtsomkeert gezet, zo van: 'Dat gaan we niet doen, hè?' En dat is wel fijn. (vrouw, lesbisch, burger):

#### 5.3.4 Redenen voor geringe acceptatie van homo- en biseksuele mannen

In eerder onderzoek werd al gewezen op de machocultuur als mogelijke reden waarom homo- en biseksuele mannen vaak niet open zijn over hun seksuele oriëntatie (Adolfsen en Keuzenkamp 2006). Zoals we in de inleiding van dit hoofdstuk al aangaven, lijkt ook ons onderzoek te bevestigen dat de norm van mannelijkheid acceptatie en openheid rond homo- en biseksualiteit in de weg te staat. Uniformiteit en mannelijkheid worden vaak bewust en onbewust afgedwongen door een meerderheid van heteroseksuele mannen binnen bepaalde eenheden of afdelingen. Het nastreven van het groepsdoel zonder afleiding en franjes staat daarbij centraal. In hoofdstuk 2 zagen we al dat het defensiepersoneel grotere diversiteit in verband brengt met minder concentratie tijdens het uitvoeren van taken.

Verder blijkt uit de interviews dat homo- en biseksualiteit bij mannen geassocieerd wordt met vrouwelijk gedrag en aan vrouwen toegeschreven eigenschappen zoals gebrek aan fysieke kracht (zie hoofdstuk 3), emotionaliteit en irrationaliteit. Veel lesbische respondenten nemen afstand van dit genderstereotiepe beeld van vrouwen, het stereotype van de 'vrouwelijke' vrouw. Ze waarderen eigenschappen die als typisch mannelijk worden gezien, sterker nog, ze internaliseren deze eigenschappen en passen hun gedrag aan. De volgende respondent is lesbisch en militair. Ze werkt bij een bijna volledig mannelijke eenheid en omschrijft haar collega's als 'alfamannen', 'haantjes' of 'silverbacks'. De samenwerking ervaart ze als aangenaam omdat de onderlinge communicatie zo helder is:

R: Die types zoek ik ook wel wat meer op. Gewoon no-nonsense, gewoon werken. Ik vind dat op zich wel fijn.

I: Waarom zoek je die op?

R: Omdat ik zelf ook graag zo werk. Ik ben ook niet een standaarddame die veel zeurt. Ik ben wel serieus.

I: Ja. Bedoel je met 'helder' dat het heel weinig grijze zones kent. Ja of nee en doen.

R: O nee, dat is het niet zozeer.

I: Nee? Hoe bedoel je dat dan?

R: Gewoon samen naar het beste streven, zeg maar. We zijn allemaal over het algemeen wel mensen die hart voor de zaak hebben en dat vind ik bij een gewone eenheid veel minder. Van 8.00 tot 17.00 uur, lekker naar huis. Hier is er heel veel zelfstandigheid, heel veel verantwoordelijkheid.

I: Ja. Denk je dat het type man dat je nu beschrijft beter is dan, dat dat beter functioneert binnen het streven van 'we hebben een gemeenschappelijk doel'.



*R: Dat vind ik moeilijk. Dat weet ik niet. We hebben best wel wat incidenten bij ons. Er zijn vrouwen die weggaan, omdat het niet werkbaar is. Het bedrijf doet daar niets aan. (vrouw, lesbisch, militair)*

Werken binnen een eenheid of afdeling met vooral blanke heteroseksuele mannen zal er voor zorgen dat een individu zijn of haar gedrag bewust en onbewust aanpast aan de verwachtingen van het collectief. Voorgaande respondent gaf aan dat ze bij het collectief van haar eenheid behoort omdat ze geen ‘standaarddame’ is, met andere woorden minder genderconform gedrag vertoont.

Ook bestaan er duidelijke verwachtingen naar het genderconform gedrag van mannelijke homoseksuelen toe:

*En bij de landmacht was mijn luitenant ook een homo, maar omdat hij zich niet heel ja, nuchterig gedraagt of zo was het van ja, ik geloof niet dat hij homo is. Ik zeg: ja, hij heeft toch echt een vriend! [lacht] Dus ja, het is misschien ook wel een beetje hoe iemand zichzelf gedraagt. En daar kan ik wel mee inkomen op zich. (vrouw, lesbisch, militair)*

Verder is het, zoals in 5.3.3 al vermeld ook een kwestie van vertrouwen ‘onder de mannen’. Gedrag dat niet strookt met verwachtingen binnen de eenheid of afdeling zorgt voor wantrouwen. In de kast blijven versterkt dit wantrouwen: het gevoel dat een collega niet eerlijk is en ‘iets te verbergen heeft’ bemoeilijkt de informele en formele omgang.

### 5.3.5 Plaats van seksuele identiteit in het diversiteitsbeleid van Defensie

In hoofdstuk 2 zagen we dat veel defensiepersoneel niet op de hoogte is van een diversiteitsbeleid of er de noodzaak niet van inziet. Het meeste lhbt-personeel dat we in de interviews spraken is geen voorstander van specifiek beleid en vindt dat er niet te veel aandacht moet gaan naar seksuele oriëntatie. De nadruk moet liggen op capaciteiten, niet op seksuele identiteit of een andere minderheidsidentiteit. Zoals in hoofdstuk 1 beschreven legt Defensie de nadruk op inclusie van alle minderheidsgroepen. Intern gebeurt dit onder meer door middel van specifieke beleidsnetwerken, extern door bijvoorbeeld aanwezigheid op de Gay Pride.

Er lijkt geen grote behoefte te zijn aan netwerken voor lhbt'ers. De volgende respondent vindt bijvoorbeeld dat netwerken het vooroordeel dat deze groep ondersteuning nodig heeft in de hand werkt:

*I: Er is ook een lhbt-netwerk.*

*R: Ja, dat ken ik ook. Ik houd er niet zo van.*

*I: Nee, je bedoelt clubjes ...*

*R: Die clubjes. Want daar ga je eigenlijk het vooroordeel mee bevestigen in mijn ogen.*

*I: Welk vooroordeel dan?*

*R: Nou, je bent vrouw, dus ... We moeten een vrouwen netwerk oprichten om ... Vrouwen verenigt u, want ... Ik heb altijd de indruk dat je dan ... Het zal ongetwijfeld een goede organisatie zijn. Maar dat je dan ook gaat vechten. Want wij zijn vrouw, dus we moeten ons verenigen, want ... En dat heb ik ook met die lhbt. Tuurlijk, je bent anders. Maar moet je dat dan nog eens bevestigen? Ik vind als je ... Tuur-*

*lijk, je strijdt voor de belangen van iemand. Dat je ervoor moet strijden is al jammer. Maar ik vind het altijd ... Ik ben ook van beide geen lid. Je gaat er een vooroordeel mee bevestigen in mijn ogen. Tuurlijk, misschien dat een vrouw hier minder snel bevorderd wordt. Ik heb er geen ervaring mee. En ik weet, je hebt dat glazen plafond, hè? Dat vrouwen daar tegenaan lopen. Ik denk niet dat Defensie daar echt bewust mee bezig is om vrouwen daarin tegen te houden. (vrouw, lesbisch, burger)*

Het sociaal weefsel is erg belangrijk bij Defensie. Vooral door de aard en het verloop van militaire functies loopt het formele over in het informele. Militairen zijn op elkaar aangewezen wanneer zij op een bepaalde kazerne geplaatst worden. De volgende respondent begrijpt wel dat er specifieke netwerken, zoals het lhbt-netwerk of een netwerk voor vrouwen, nodig zijn, maar heeft er zelf geen behoefte aan omdat ze al veel gelijkgestemden ziet tijdens sociale activiteiten :

*Ja, ik ken toevallig één homo, ja en lesbiennes handenvol om het zo maar te zeggen, maar dat komt natuurlijk ook omdat ik voetbal [in teams van Defensie]. (vrouw, lesbisch, militair)*

Over de aanwezigheid van Defensie op externe events om inclusie te promoten zijn de meningen verdeeld, of men heeft er gemengde gevoelens over:

*I: Maar vind je het belangrijk dat Defensie dat soort zaken ondersteunt en doet?*

*R: Ja, ik ben in het algemeen geen voorstander van de Gay Pride. Ik heb zo iets: doe lekker normaal. Kijk, als die Gay Pride er is en Defensie laat zich daar zien, dan vind ik het heel goed. Want ook Defensie is een veilige haven. Want dat is wat ze proberen te creëren. Je kunt hier komen. Je kunt zijn wat je bent. Vind ik 100 punten waard. Alleen je moet het niet overdrijven. Want dan ga je juist de andere kant op. En dan wek je juist de aversie: Oh, ze motten weer even benadrukken dat ... Maar dat is altijd heel moeilijk. Waar is de lijn? (vrouw, lesbisch, burger)*

Het is duidelijk dat er zekere overlap is tussen de manier waarop respondenten het belang van hun eigen seksuele identiteit inschatten en de manier waarop ze vinden dat Defensie met die identiteit moet omgaan. Al wordt aanwezigheid op events als de Gay Pride toegejuicht, toch voelen sommigen een zekere weerstand tegen de (overdreven) aandacht voor hun oriëntatie en tegen de 'uitzonderingspositie' die deze aandacht mogelijk tot gevolg kan hebben.

*R: Ik vind het goed dat je mensen daarvoor kan vinden, die bereid zijn om dat te doen. Maar ik ben niet een type wat dat ooit zou kunnen doen. Ik vind het wel goed dat er aandacht aan wordt besteed hoor. Blijkbaar is dat nodig. Ik vind het allang goed dat daar mensen voor te charteren zijn, maar ik doe niet open. Nee. (vrouw, lesbisch, militair)*

Deze respondent denkt verder dat het niet helemaal eerlijk is ten opzichte van toekomstig lhb-personeel. Defensie presenteert zich als inclusief naar buiten toe maar voor sommigen (vooral mannen) is het toch erg moeilijk zodra zij eenmaal binnen zijn:

*Ja, maar dat vind ik een beetje ... Dat is een etalage mooi aankleden en dan loop je de winkel in en dan denk je: what the fuck verkopen ze hier? Totaal niet in verhouding. Dat is wat eigenlijk Defensie*

doet op dat moment. ‘Homo’s, welkom!’ Maar op het moment dat je binnen bent ... (vrouw, lesbisch, militair)

Een andere respondent vindt dan weer dat Defensie wel goed omgaat met diversiteit:

I: En als je zegt: Defensie gaat er goed mee om? Wat bedoel je daarmee?

R: Het wordt geaccepteerd. Er is wel een organisatie, die dat helpt. Maar ze overdrijven niet. Ze zijn er niet voortdurend mee bezig. Je wordt er niet voortdurend mee lastiggevallen. Kijk, in het laatste PICTURE-onderzoek zaten ook die vragen, maar dat zijn gewoon vragen die moeten gesteld worden.

Van: ‘Hoe ervaar je het?’ En dat soort dingen. Dat is gewoon even de peilmeter van: Hé, hoe gaat het? En zijn er rare dingen? Kijk, ik weet gewoon als er vervelende dingen gebeuren, dan kun je zo bij iemand terecht. We hebben hier vertrouwenspersonen. Wij hebben een hele integriteitsorganisatie. En dat bedoel ik dat Defensie er goed mee omgaat. (vrouw, lesbisch, burger)

Er wordt aangegeven dat er mogelijk een evolutie plaats vindt. Hoe diverser Defensie immers wordt, hoe aantrekkelijker de organisatie wordt voor verschillende minderheden, zoals geïllustreerd door deze respondent:

R: Ik denk dat het allemaal vanzelf gaat. Als je echt bij Defensie wil werken ja dan kom je wel bij Defensie of dat je nou homo of lesbisch bent of van Marokkaanse afkomst, Turkse afkomst of noem maar op. Ik denk dat dat geen probleem is en ik denk waarom ja, ja, voor mij hoeft je niet echt te werven van nou we moeten nu die minderheden krijgen omdat het nou eenmaal hoort. Nee dat gaat vanzelf denk ik en ik denk ook dat wij, aan boord hebben we ook allemaal toch best wel veel verschillende dingen dus dan, ja dan heb je dat niet echt nodig en dat is denk ik ook al een reclame als die jongens die hier aan boord zitten, of die vrouwen, die dan thuis vertellen van hoe dat hier gaat dat ze dan vanzelf wel komen.

I: Oké dus dat soort van mond naar mond dat dat het belangrijkste is.

R: Ja wij zijn dan ons eigen reclamepraatje dan natuurlijk.

(man, biseksueel, militair)

Hij pleit verder voor verdere normalisering van minderheden bij Defensie in plaats van een uitzonderingspositie op te eisen omdat dit weerstand opwekt:

Uhm ... ja ... ik heb, ik ken redelijk wat collega’s of redelijk, ik ken wat collega’s, uhm ... die inderdaad op hetzelfde geslacht vallen en die daar ook heel open voor zijn. Ik zeg wel 100 punten dat zij daar open voor zijn, je hoeft je nergens voor te schamen. Dus ik, dat, ik zie daar geen problemen in, maar waar ik me dan wel weer aan stoor, ze willen eigenlijk dat het niks apart gemaakt wordt, maar vervolgens gaan ze wel naar speciale dagen en bijvoorbeeld, eh, ja, ik moet verlof hebben want op die dag moet ik, eh, wil ik daar naar die meeting toe en dan wil ik naar dat toe. Ja, dat is dan gewoon, ja ... (man, biseksueel, militair)

De volgende respondent volgt de discussies onder collega’s rond de aanwezigheid van Defensie op de Gay Pride en twijfelt soms zelf over het nut op individueel niveau maar begrijpt dat Defensie een statement moet maken op organisatieniveau:

*Ik moet zeggen dat ik er zelf nog steeds niet helemaal over uit ben, of het nou ja, ik vind ook daarvan moeten er gewoon aan kunnen meedoen, aan de andere kant op het moment dat ik met de carnavalsoptocht meedoe en ik heb mijn uniform aan dan krijg ik daar iets van te horen, dus dat maakt het heel erg dubieus dat we daar dan wel een statement moeten maken ... Ik blijf erbij dat ik het heel goed vind dat wij als Defensie dat statement maken, ik vind dat hoor je ook als professionele organisatie te doen, dus ik vind het ook heel erg goed dat we al die aandacht eraan willen spenderen. (man, biseksueel, militair)*

Wat diversiteitsstrategieën betreft zou Defensie nog actiever minderheden moeten werven:

*Nee, ik denk het tegenovergestelde. Ze zeggen altijd: 'We zijn geen afspiegeling van de maatschappij, we zijn een voorbeeld.' Nou, dan moet je ook een voorbeeld zijn. Dan denk ik dat Defensie ... Ja, dat is mijn visie hoor. Kijk, ik lees ook de stukken van het Haags Bureau voor Strategie en dergelijke door. Ik weet een beetje wat er speelt, dat we met die drones aan de gang gaan. De wereld is heel erg aan het veranderen, zeker de komende tien jaar. Dat machostuk wat daartussen zit, vormt maar een heel klein deel van het Defensie-stuk. Juist dan denk ik dat je veel meer multicultureel aan de gang moet gaan, dat er ook heel veel mensen binnen te halen zijn met hoge capaciteiten. Dat geldt ook natuurlijk naar die minderhedengroep van de lhbt toe. (man, homoseksueel, militair)*

#### 5.4 Conclusie

De attitude ten aanzien van homo- en biseksualiteit onder medewerkers van Defensie is positief. Er is een grote mate van acceptatie en de houding lijkt weinig veranderd in vergelijking met zo'n tien jaar geleden.

Desondanks stuiten we ook op problemen, met name bij homo- en biseksuele mannen. De acceptatie van deze personen door leidinggevenden en collega's is minder groot dan die van lesbische vrouwen. Homo- en biseksuele mannen verwachten negatieve reacties op het openlijk uiten van hun seksuele oriëntatie en zijn hier daarom weinig open over. Met deze strategie proberen zij door te gaan voor de normcategorie: de heteroseksuele man. Onderzoek wijst uit dat deze strategie allerlei nadelen kent (Ragins et al. 2007). Ook in de interviews kwamen we tegen dat mensen toch het gevoel hadden dat er achter hun rug om werd geroddeld en dat er mogelijk wantrouwen in de relatie met collega's kan slui- pen. Dit kan een goede onderlinge samenwerking in de weg staan.

Lesbische vrouwen hebben deze problemen vanwege hun seksuele oriëntatie nauwelijks. Zij benoemen dit integendeel als beschermende factor tegen hun andere minderheids- status: dat zij vrouw zijn. Net als andere vrouwen bij Defensie hebben lesbische vrouwen aanvankelijk te maken met negatieve stereotypering, kleinerend gedrag en ongewenste seksuele aandacht. De outing als lesbische vrouw vormt een buffer tegen negatieve erva- ringen, omdat lesbische vrouwen eerder als *one of the guys* worden gezien. Desalniettemin passen ook zij hun gedrag aan.

Outing ligt dus met name bij homo- en biseksuele mannen lastig. Een strategie die ook wel wordt toegepast is het selectief open zijn, alleen naar vertrouwde anderen op de werkvloer

toe. Leidinggevend en die ondersteuning bieden en negatieve reacties proberen tegen te gaan kunnen helpen bij het openlijk uiten van de seksuele identiteit. Ook directe collega's die corrigerend optreden bij homonegatieve opmerkingen of grappen zijn daarbij behulpzaam.

De norm van mannelijkheid die stevig verankerd zit in met name de militaire cultuur lijkt een rol te spelen in de lastige outing van homo- en biseksuele mannen (Adolfsen en Keuzenkamp 2006). Gelijkaardige bevindingen worden ook gevonden in de houding ten aanzien van vrouwen (zie hoofdstuk 3).

De meningen rond de diversiteitsaanpak ten aanzien van seksuele minderheden zijn verdeeld. De manier waarop het lhb-personeel hiermee omgaat is vaak afhankelijk van de plaats die de respondenten zelf aan hun seksuele identiteit geven in hun persoonlijk leven. Sommigen vallen liever niet te veel op en willen zeker geen uitzonderingspositie. Volgens anderen werkt deze houding onzichtbaarheid in de hand op organisatieniveau. Een meerderheid vindt een aanwezigheid van Defensie op publieke events als de Gay Pride belangrijk als inclusiviteitssignaal. Echter, eenmaal binnen de poort ziet het er soms minder rooskleurig uit.

Onderzoek toonde al aan dat een zwijgcultuur rond seksuele oriëntatie binnen organisaties, in dit geval vooral bij mannen, mogelijk leidt tot een werkidentiteit waarin seksuele oriëntatie geen plaats krijgt. Dit verzwijgen beïnvloedt mogelijk niet alleen het individuele welzijn, maar ondergraaft mogelijk ook de opzet van Defensie als inclusieve organisatie (Priola et al. 2014).

## Noten

- 1 In 2006 luidt de vraag: 'met een homoseksuele collega zal ik niet gauw contact zoeken'.
- 2 Lager opgeleid: lagere school/basisonderwijs (ook als u dit niet afgemaakt heeft), LBO, VBO, VMBO basisberoepsgerichte of kaderberoepsgerichte leerweg (of bv. LTS, LHNO, LEAO, LAO), MAVO, VMBO theoretische of gemengde leerweg, MULO, ULO. Midden opgeleid: HAVO, MMS, MBO (bv. VeVa, KMBO, MTS, MEAO, MHNO, MSPO, MAO), onderofficiers-opleiding, HBS, VWO, gymnasium, atheneum. Hoger opgeleid: HBO, officiersopleiding (KIM, KMA, Hogere Krijgsschool, HDV), universitaire opleiding.
- 3 In dit rapport gebruiken we de term 'outing'. Dit slaat op het bekendmaken aan anderen van de (homo-/bi)seksuele oriëntatie van een persoon. Wij gebruiken de term als inhoudelijke parallel van 'uit de kast komen'.

## 6 Grenzen aan de eenheid?

### 6.1 Inleiding

Defensie streeft ernaar de diversiteit binnen de organisatie te vergroten. Men ziet strategische voordelen van diversiteit (bijvoorbeeld bij de operationele inzet) en men verwacht dat diversiteit de cultuur bij Defensie positief beïnvloedt. Defensie richt zich binnen het diversiteitsbeleid op de doelgroepen vrouwen en etnische en seksuele minderheden. Dit onderzoek richt zich enerzijds op de waardering en perceptie van diversiteit en inclusiviteit onder het defensiepersoneel in brede zin, en anderzijds op de ervaringen van medewerkers uit de drie doelgroepen. We geven dus geen evaluatie van het beleid dat Defensie op dit terrein voert of voerde, maar kijken naar de manier waarop medewerkers bij Defensie de huidige diversiteit en inclusiviteit ervaren en of zij de uitbreiding daarvan ondersteunen. Naast het schetsen van het algemene klimaat rond diversiteit, was ook uitdrukkelijk de bedoeling om de stem van de minderheidsgroepen te laten horen. Daarom kozen we voor een combinatie van kwantitatief onderzoek onder het brede defensiepersoneel aangevuld met kwalitatief onderzoek onder medewerkers uit de minderheidsgroepen. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste bevindingen uit het rapport op een rij. We sluiten af met een conclusie waarin we aangeven welke overwegingen van belang zijn als Defensie een meer diverse organisatie wil zijn en blijven.

#### 6.1.1 Beperkte steun voor het uitbreiden van diversiteit

Medewerkers van Defensie hebben gemiddeld een positieve houding ten aanzien van vrouwelijke collega's en collega's met diverse etnische achtergronden en seksuele oriëntaties. Slechts een klein deel heeft een expliciet negatieve attitude; zo stelt 5% van de medewerkers dat vrouwen, respectievelijk personeel met andere etnische achtergrond (2%) of lesbische, homoseksuele en biseksuele personen (lhb'ers) (3%) eigenlijk niet geschikt zijn om bij Defensie te werken.

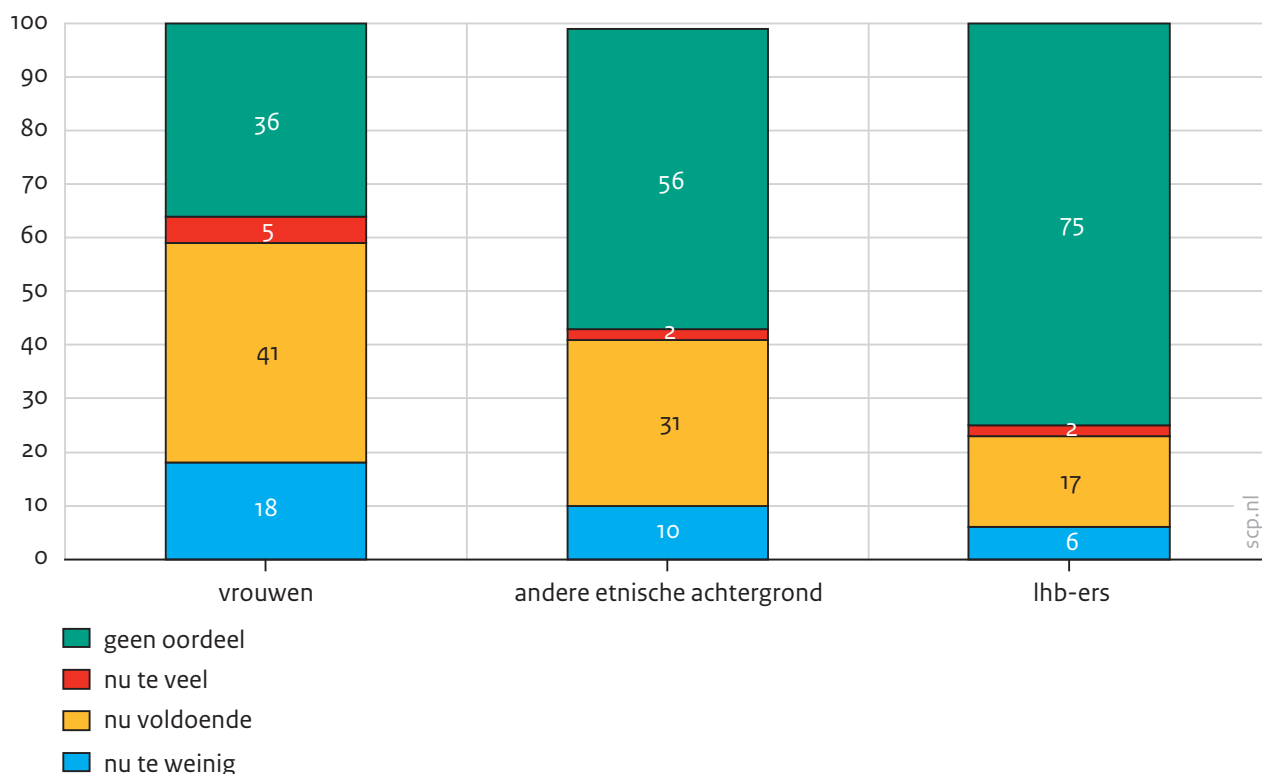
Het *integration and learning*-perspectief op diversiteit gaat ervan uit dat mensen als leden van een specifieke groep inzichten, vaardigheden en ervaringen hebben ontwikkeld die waardevol kunnen zijn voor de output van een organisatie (Ely en Thomas 2001). Defensiepersoneel verwacht positieve effecten van een klein beetje diversiteit in de eenheid/afdeling, bijvoorbeeld voor het opdoen van nieuwe vaardigheden of om betere diensten te kunnen leveren. Men geeft echter de voorkeur aan een beperkte mate van diversiteit voor het bereiken van positieve effecten op de werkvloer.

De meeste medewerkers geven aan te werken in relatief homogeen samengestelde eenheden/afdelingen wat gender (82%) en etnische achtergrond (92%) betreft. De wenselijkheid van het vergroten van de diversiteit naar de verschillende doelgroepen wordt niet sterk gedeeld onder het personeel (figuur 6.1). Krap een op de vijf medewerkers vindt het wenselijk dat er meer vrouwen in de eenheid/afdeling komen te werken omdat er nu te weinig vrouwen werkzaam zijn. Een op de tien is voorstander van uitbreiding van

diversiteit naar etniciteit, en 6% vindt dat er nu te weinig lhb-personeel in de afdeling werkt en zou graag meer diversiteit in seksuele oriëntatie zien.

Figuur 6.1

Mening van het personeel over het vergroten van diversiteit binnen Defensie, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15), gewogen gegevens

Op dit moment (2016) loopt er een campagne die zich specifiek richt op de werving van vrouwen. Onder het personeel bestaat geen grote steun voor het voeren van specifiek beleid om meer vrouwen aan te trekken: defensiebreed is 17% hiervan een voorstander en is 83% tegen. Defensie medewerkers zijn ook wat betreft het aantrekken van personeel met een andere etnische achtergrond of lhb-personeel geen felle voorstanders van specifiek beleid: 86% vindt dat de organisatie geen specifiek beleid moet voeren voor deze doelgroepen.

Medewerkers van Defensie staan dus positief ten opzichte van collega's uit verschillende minderheidsgroepen, maar zijn niet direct voorstanders van het doelgericht en via beleid uitbreiden van diversiteit en zij zien meer diversiteit niet zomaar als een meerwaarde.

### 6.1.2 Assimilatiecultuur?

Defensiepersoneel ervaart binnen hun eenheid of afdeling een sterk saamhorige cultuur. Dit ziet men ook als aantrekkelijk onderdeel van het werken bij Defensie: een sfeer waarin men met elkaar een klus moet klaren en op elkaar moet kunnen rekenen. Die saamhorigheid en eenheid ervaart men ook als functioneel: het zijn belangrijke elementen om zo efficiënt mogelijk een gezamenlijk doel te kunnen bereiken. De militaire opleiding is er dan



ook onder meer op gericht om het gevoel van eenheid onder de medewerkers te bevorderen; het dragen van een uniform is hier een symbolische uiting van.

Men ervaart een hoge mate van respect, openheid en eerlijkheid in beslissingen. Toch ervaart ook de helft van de medewerkers dat discriminatie weleens voorkomt en ervaren drie op de tien medewerkers dat er weleens intimidatie plaatsvindt binnen hun eenheid/afdeling. De helft van het defensiepersoneel heeft in de afgelopen twaalf maanden zelf een negatieve ervaring gehad. Dit kan gaan om pesten (15%), negeren (20%), roddelen (45%), intimidatie (13%), ongewenste seksuele aandacht (4%) of lichamelijk geweld (1%).

Bepaalde groepen zijn extra kwetsbaar: jongere leeftijdsgroepen, operationeel personeel en personeel met lagere rangen of schalen. Bijna twee derde van het personeel in de leeftijd van 17-24 jaar heeft in de afgelopen twaalf maanden ten minste één negatieve ervaring gehad.

Opvallend genoeg is de meest genoemde oorzaak voor de negatieve ervaring 'vanwege mijn opvattingen/ideeën' (29%). Soeters et al. (2003) omschrijven dat personeel binnen militaire culturen wordt gesocialiseerd in het zich consistent en voorspelbaar gedragen (passend binnen de specifieke cultuur van het onderdeel). Afwijkend gedrag wordt gesanc-tioneerd in de vorm van reputatieschade, sancties, of het onthouden van promoties of andere voordelen (Soeters et al. 2003: 250). Dit kan er erop duiden dat er bij Defensie sprake is van een *assimilatie*-cultuur (Shore et al. 2011). Een dergelijke cultuur kenmerkt zich doordat werknemers als insider in de eenheid/afdeling worden gezien wanneer zij zich conformeren aan de dominante cultuur die daar heerst en hun eigenheid afzwakken. Dit is van toepassing op alle werknemers en treft dus niet vooral leden van zichtbare minderheids-groepen, zoals vrouwen of etnische minderheden, en eventueel onzichtbare groepen zoals lhb'ers. Ook 'normgroepen' (jonge, witte, heteroseksuele mannen) zijn kwetsbaar voor sanctionerend gedrag wanneer zij zich niet conformeren aan de dominante cultuur in hun eenheid/afdeling. Het streven naar eenheid en de cultuur van saamhorigheid zorgen er dus enerzijds voor dat mensen sterk ingebed zitten binnen de organisatie. Anderzijds betekent de hechtheid naar binnen toe ook een sterke uitsluiting naar buiten toe. Mensen die er om een of andere reden buiten vallen kunnen het dan ook heel moeilijk hebben.

### 6.1.3 Hoge affectieve betrokkenheid en tevredenheid

De affectieve betrokkenheid is de emotionele band die een werknemer heeft met de organisatie: de mate waarin deze de organisatie waardeert, zich ermee identificeert en zich ermee verbonden voelt (Celik et al. 2011). Medewerkers bij Defensie hebben een sterk affectieve band met de organisatie: ongeveer drie op vier medewerkers voelen zich in grote mate onderdeel van de organisatie en voelen er ook een sterke verbondenheid mee. Kortweg betekent de organisatie veel voor hen. Bij een op tien is dit minder sterk tot helemaal niet het geval.

Ook de werktevredenheid is hoog. Een grote meerderheid van het defensiepersoneel zegt tevreden tot zeer tevreden te zijn met de relatie die ze hebben met hun collega's (89%) en hun leidinggevende (80%), de inhoud van het werk (80%) en de sfeer in de eenheid of

afdeling (80%). Daar staat tegenover dat een derde ontevreden tot zeer ontevreden is over hun salaris en een op tien over het combineren van werk en privé.

Dat de affectieve verbondenheid en werktevredenheid zo hoog zijn ondanks de negatieve ervaringen die een deel van de medewerkers heeft, kan komen doordat juist de groeps-cultuur – die mede aan de basis ligt van negatieve ervaringen – sterk gewaardeerd wordt. Voor veel respondenten uit de interviews biedt het werken bij Defensie precies datgene wat ze verwacht en gehoopt hadden toen ze voor Defensie als werkgever kozen. Zij zijn dan ook tevreden over de sfeer en cultuur bij Defensie. De collegialiteit onder medewerkers, de kameraadschap en de sfeer van ‘met zijn allen de schouders eronder’ is wat veel geïnterviewden noemen als iets dat bijzonder is en wat voor hen het verschil maakt met een andere baan. Tegelijkertijd is het juist die groeps-cultuur die conformiteit afdwingt via informele groepsnormen en bij afwijkend gedrag kan leiden tot sociale sancties. We concludeerden dat er bij Defensie eerder sprake is van een assimilatiecultuur dan van een inclusieve cultuur. In een inclusieve cultuur wordt de behoefte erbij te horen succesvol gecombineerd met behoud van eigenheid van mensen. In een assimilatiecultuur horen mensen er alleen echt bij wanneer zij zich conformeren aan de dominante cultuur. Als mensen daarvoor te veel van hun eigenheid moeten opgeven kan dit leiden tot emotionele uitputting (Shore et al. 2011).

## 6.2 Vrouwen bij Defensie

Vrouwen hebben bij Defensie een uitgesproken minderheidspositie: 14% van het hele personeelsbestand is vrouw. De helft van de vrouwen werkt als burger bij Defensie, de andere helft als militair. Omdat het werknemersbestand bij Defensie grotendeels bestaat uit militair personeel, is de ondervertegenwoordiging van vrouwen daar het grootst. Van het militaire personeel is 9% vrouw, bij het burgerpersoneel is dat een kwart (Defensie 2016).

Defensiemedewerkers staan in grote meerderheid positief tegenover vrouwelijke collega's. Bijna negen op de tien medewerkers zeggen zich niet minder in te spannen voor een vrouwelijke leidinggevende en acht op de tien zijn het niet eens met de stelling dat de meeste vrouwelijke collega's eigenlijk niet geschikt zijn om bij Defensie te werken. Tegelijkertijd is er relatief grote steun voor de stelling dat de aanwezigheid van vrouwen soms niet prettig is voor de omgang tussen collega's. Ruim een op de zes defensiemedewerkers onderschrijft deze stelling. Dat wil zeggen dat het idee van vrouwelijke collega's ook niet volledig wordt omarmd. Dit zien we ook terug in de frequentie waarmee er grappen over vrouwen worden gemaakt: 86% van de medewerkers geeft aan dat dit gebeurt, volgens een op de acht gebeurt dit zelfs (heel) vaak.

### 6.2.1 Grote werktevredenheid onder defensievrouwen

De algemene werktevredenheid is ook onder vrouwelijke defensiemedewerkers heel hoog. De mogelijkheden om werk te combineren met zorg voor kinderen of andere familieleden zijn meer specifiek een belangrijke factor in de werktevredenheid van vrouwen. Dat komt omdat vrouwen vaak (en meer dan mannen) concessies doen op het gebied van werken en

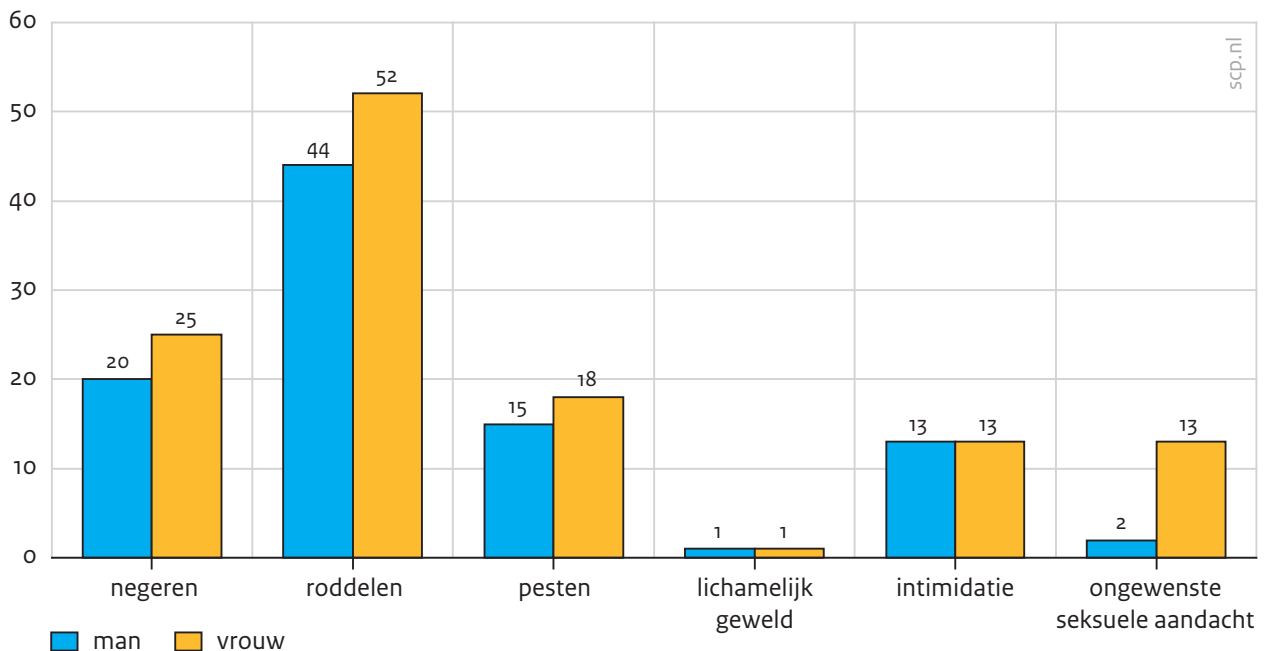
loopbaan met het oog op zorgtaken. Defensievrouwen zijn meer tevreden dan defensiemannen over de mogelijkheden om werk en privé te kunnen combineren. In de interviews horen we veel dat vrouwen met kinderen tevreden zijn over de mogelijkheden om flexibel te werken of als het rustig is op het werk even naar huis te gaan om de kinderen van school te halen of lunch te geven of een kind op te vangen wanneer het ziek is. Uit de interviews kunnen we echter opmaken dat de vrouwen niet altijd van mogelijkheden speciaal voor vrouwen met jonge kinderen gebruik willen maken, omdat ze zich niet prettig voelen met de uitzonderingspositie die ze dan hebben.

### 6.2.2 Afwijking van de norm

De ervaringen van vrouwen bij Defensie maken duidelijk dat de door mannen gedomineerde omgeving voor vrouwen een bijzondere plek is om in te werken. Mannelijkheid is in deze omgeving de standaard. Een deel van de vrouwen heeft te maken met negatieve stereotypering als vrouw: een op de tien voelt zich bijvoorbeeld minder serieus genomen dan een man, 37% rapporteert te maken te krijgen met grappen omdat zij een vrouw is. Vrouwen bij Defensie blijken kwetsbaarder te zijn voor negatieve ervaringen (figuur 6.2). Ruim de helft van de vrouwen is de afgelopen twaalf maanden het onderwerp geweest van roddel (tegen ruim vier op de tien mannen). Met name bij ongewenste seksuele aandacht zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen groot: een op de acht vrouwelijke medewerkers bij Defensie heeft in de afgelopen twaalf maanden te maken gehad met ongewenste seksuele aandacht. Dat is relatief veel: uit het hoofdstuk over geweld in de meest recente Emancipatiemonitor (Van Noije et al. 2016) blijkt dat in Nederland 3% van de vrouwelijke werknemers in de afgelopen twaalf maanden te maken heeft gehad met ongewenste seksuele aandacht. Vrouwen in een traditioneel 'mannelijke' werkomgeving lopen meer kans om te maken te krijgen met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Dat de aandelen vrouwen die te maken hebben met ongewenst seksueel gedrag bij de politie ook heel hoog liggen (17%, zie Schouten & Nelissen 2016) duidt hier ook op. In een organisatie als Defensie is sprake van een combinatie van risicofactoren: het is een door mannen gedomineerde werkomgeving in zowel aantallen als machtsverhoudingen. Zeker voor de militairen op uitzending of intern geldt dat de grenzen tussen werk en privé van tijd tot tijd vaag zijn en er heerst in bepaalde onderdelen een cultuur waarin veel gepermitteerd is in termen van grapjes en geintjes (al dan niet met seksuele lading) en een informele omgang onder collega's (Glick en Fiske 2007).

Figuur 6.2

Defensiemedewerkers die in de afgelopen twaalf maanden zelf een negatieve ervaring hebben gehad, naar type ervaring en geslacht, 2015 (in procenten)



Bron: SCP (DED'15)

Uit de interviews met vrouwelijke medewerkers van Defensie komt het beeld naar voren dat in een eenheid/afdeling veel alledaags seksisme in de vorm van grappend bedoelde opmerkingen aan het adres van vrouwelijke collega's voorkomt. Daarnaast kan er worden geflirt, om te kijken of de nieuwe vrouw benaderbaar is voor seks. Met name jonge vrouwen die nog niet zo lang in dienst zijn lijken kwetsbaar te zijn (zie ook De Haas en Van Berlo 2008). De confrontatie met deze cultuur vormt een soort 'rite de passage': de geïnterviewde defensievrouwen stellen dat je daartegen moet kunnen, wil je bij Defensie werken. Vrouwen die verder zijn opgeklommen in de organisatie zeggen hier niet meer mee te maken te hebben. Dit stellen ze te danken te hebben aan hun leeftijd, hun hogere rang en vooral aan het feit dat ze geleerd hebben hoe ze het best kunnen reageren op dit soort opmerkingen en geintjes. In de interviews kwamen we verschillende coping-strategieën tegen:

- Bagatelliseren: de ongewenste seksuele aandacht wordt kleiner, minder belangrijk gemaakt, bijvoorbeeld door deze weg te zetten als een 'geintje' of verzachtende omstandigheden aan te voeren.
- Aanpassen: vrouwen voegen zich naar de defensiecultuur waarin mannelijkheid de norm is en proberen daarom zoveel mogelijk hun vrouwelijkheid af te zwakken.
- Niet willen onderdoen: vrouwen willen hun mannetje staan; zij doen harder hun best om te laten zien dat zij hun taken net zo goed kunnen uitoefenen als een man. Vrouwen in burgerfuncties meten zich een 'mannelijke' (zakelijke, harde) opstelling aan, vrouwelijke militairen proberen op fysiek gebied de mannelijke collega's bij te benen of voorbij te streven.

- Vrouwelijkheid downplayen: het zo veel mogelijk camoufleren van hun vrouw-zijn; bijvoorbeeld door zich niet al te vrouwelijk te kleden of te gedragen.
- Het *queen bee*-effect is een copingstrategie van medewerkers die door de lage status van de groep waartoe ze behoren gehinderd worden in hun persoonlijke opwaartse mobiliteit en die op het werk weinig waarde hechten aan dat aspect van hun identiteit, dat zij vrouw zijn (Derks et al. 2011, 2015). Dat dit effect zich voordoet heeft dus alles te maken met de bij Defensie heersende norm van mannelijkheid, die tot gevolg heeft een succesvolle defensievrouw niet vanzelfsprekend een rolmodel is voor andere vrouwen of bereid is haar verworven aanzien in te zetten om de positie van vrouwen in de organisatie te verbeteren.
- Grenzen aangeven: bij schuine grappen of vervelende opmerkingen de dader lik op stuk geven.
- Geen melding maken: er is terughoudendheid om hogerop hulp te zoeken na vervelende incidenten, vanuit angst voor schade aan de carrière en angst voor sociale gevolgen. Dit is overigens ook bij andere categorieën medewerkers aan de orde.

### 6.3 Etnische minderheden bij Defensie

Defensiemedewerkers hebben gemiddeld een positieve houding ten opzichte van collega's met een westerse (anders dan autochtoon Nederlandse) of niet-westerse achtergrond. Leidinggevendens laten volgens defensiemedewerkers bijna nooit merken dat zij personeelsleden met een westerse of niet-westerse achtergrond in de afdeling niet zien zitten. Dit is belangrijk omdat het normstellend kan werken naar de rest van de eenheid/afdeling toe. Toch geeft 8% van de defensiemedewerkers aan dat dat weleens gebeurt. Daarnaast blijkt dat het maken van grappen over mensen met een andere etnische achtergrond eerder regel dan uitzondering is. Maar liefst 83% van de defensiemedewerkers rapporteert dat dit gebeurt, volgens 11% gebeurt dit zelfs (heel) vaak. Ook uit de interviews blijkt dat er, met name onder militair personeel, een cultuur bestaat waarin veel verwijzingen gemaakt worden naar de etnische achtergrond van mensen. Er worden verwijzingen gemaakt naar negatieve stereotypen over de groep waar iemand toe gerekend wordt, zoals verwijzingen naar criminaliteit of terrorisme wanneer het medewerkers met een Marokkaanse achtergrond betreft.

Ervaringen met vormen van uitsluiting treffen we meer aan onder personeel met een niet-westerse achtergrond. Meer dan personeel met een westerse achtergrond krijgen zij door het gedrag van collega's weleens het gevoel dat zij niet bij Defensie thuishoren. Daarnaast hebben zij vaak te maken met grappen en opmerkingen die verwijzen naar hun etnische achtergrond. Uit de interviews blijkt ook dat bij militair personeel met een niet-westerse achtergrond weleens de loyaliteit wordt betwijfeld. Een andere vorm van ervaren uitsluiting is subtyping: over de etnische groep waar de medewerker toe gerekend wordt of waar hij of zij zichzelf mee identificeert worden negatieve opmerkingen gemaakt, en vervolgens wordt de betreffende medewerker als uitzondering benoemd (dat geldt niet voor jou; jij bent anders).

Medewerkers met een niet-westerse achtergrond hebben vaker negatieve ervaringen (60%) dan autochtoon Nederlandse medewerkers (49%). Roddelen, pesten, negeren, intimidatie, lichamelijk geweld of ongewenste seksuele aandacht komen vaker voor bij medewerkers met een niet-westerse achtergrond. Waar de mannelijke medewerkers negatieve ervaringen relateerden aan hun etnische achtergrond, speelde voor de vrouwelijke medewerkers met name hun geslacht een rol. Hun ervaringen leken veel meer op die van andere vrouwen die we interviewden. Vrouwen uit etnische minderheidsgroepen noemden hun etnische achtergrond nauwelijks in verband met de negatieve ervaringen die zij eventueel hadden gehad. Dit duidt erop dat de heersende norm onder medewerkers van Defensie eerst en vooral 'man' is en daarna 'wit'.

Ondanks de grotere kwetsbaarheid van medewerkers met een niet-westerse achtergrond vinden we geen verschillen naar etnische achtergrond in de mate waarin medewerkers tevreden zijn over het werk. Ook medewerkers met een niet-westerse achtergrond zijn erg tevreden. Een uitzondering hierop vormen de relaties met collega's. Defensiemedewerkers met een niet-westerse achtergrond zijn hier minder tevreden over dan defensie-medewerkers met een Nederlandse of andere westerse achtergrond. Mogelijk spelen hier de eerdergenoemde omgangsvormen, zoals het maken van grappen of het laten expliciteren van de loyaliteit, een rol.

In de interviews hebben we gevraagd naar de manieren waarop medewerkers omgaan met negatieve ervaringen die te maken hebben met hun etnische achtergrond (coping). Als emotiegerichte copingstrategie werd naast bagatelliseren, slikken genoemd. Bij deze laatste strategie proberen mensen in zichzelf om te gaan met de emoties die het negatieve gedrag oproepen, terwijl ze aan de buitenkant hier schijnbaar niet door geraakt worden. Probleemgerichte copingstrategieën die medewerkers met verschillende etnische achtergronden noemden, waren het direct aanspreken van de dader, melding maken en met gelijke munt terugbetalen. De laatste strategie is een vorm van wraakoefening, waarbij de dader op een of andere manier gesanctioneerd wordt voor het ongewenste gedrag. Net als bij de interviews met vrouwen vonden we dat medewerkers, ondanks de uitgebreide infrastructuur hiervoor, niet snel overgaan tot het melden van ongewenst gedrag. Medewerkers wijzen als reden naar de cultuur van de eigen boontjes doppen, waarbij het inschakelen van hulp gezien kan worden als teken van zwakte, en zo juist kwetsbaarder maakt. Een andere reden om niet te melden is dat dit gezien kan worden als het doorbreken van de groepssolidariteit (matennaaijerij). Hierop kunnen sancties volgen vanuit het collectief. Daarnaast heeft men weinig hooggespannen verwachtingen van de gevolgen van melding. Men acht de kans dat het negatieve gedrag ophoudt klein en de negatieve sociale gevolgen voor zichzelf groot.

#### 6.4 Lhb'ers bij Defensie

Defensiemedewerkers hebben gemiddeld een positieve houding ten opzichte van lhb-collega's. Ook onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) uit 2006 liet dit al zien. In dat onderzoek werden negatieve ervaringen van lhb-personeel gerelateerd aan de

norm van mannelijkheid bij Defensie (Adolfsen en Keuzenkamp 2006). Dit onderzoek bevestigt die hypothese. Bepaalde groepen staan wel negatiever ten opzichte van lhb'ers: mannen, jong personeel (17-24 jaar) en lager- en middelbaar opgeleid personeel hebben een minder gunstige houding dan vrouwen, oudere leeftijdsgroepen en hoger opgeleid personeel.

Er werken proportioneel meer lesbische vrouwen dan homoseksuele mannen bij Defensie dan in de algemene bevolking. Lesbische defensievrouwen zijn ook vaker dan homoseksuele mannen open over hun seksuele oriëntatie. Het kan ook zijn dat lesbische vrouwen in onze enquête oververtegenwoordigd zijn, omdat mannen ook daarin minder open waren over hun seksuele oriëntatie.

Op basis van de interviews met lhb-medewerkers concluderen we dat de beleving van het werken bij Defensie verschilt voor mannen en vrouwen. Dit heeft te maken met de norm van mannelijkheid en het alledaags seksisme waarover we in het hoofdstuk over vrouwen bij Defensie rapporteren (hoofdstuk 3). Voor lesbische vrouwen lijkt hun seksuele identiteit een soort buffer te vormen in de omgang met hun mannelijke collega's. Openlijk lesbische vrouwen worden eerder als 'een van de jongens' gezien. Zij ervaren het gedrag van de mannen binnen hun eenheid of afdeling als genderstereotiep maar niet als storend of ongewenst.

Voor homo- en biseksuele mannen lijkt het lastiger om te gaan met de stringente invulling van de norm van mannelijkheid. Ze komen veel minder uit de kast en als ze het doen, gebeurt dit selectief bij een handvol vertrouwelingen. Steun van leidinggevenden en collega's lijkt een noodzakelijke voorwaarde om uit de kast te kunnen komen. Zolang zij zich gedragen als 'echte mannen' is inclusie mogelijk. Genderafwijkend gedrag wordt echter afgestraft, bijvoorbeeld via pestgedrag. De copingstrategieën bestaan er dus in te zwijgen over de seksuele oriëntatie en/of het gendergedrag aan te passen.

Ook lhb'ers krijgen vooral te maken met roddelen en pestgedrag. Het in de kast zitten leidt tot geroddel, eenmaal uit de kast blijft pestgedrag vaak niet uit. Hierdoor is de impact van outing voor homo- en biseksuele mannen aanzienlijk groter dan voor lesbische vrouwen. Het melden van negatieve ervaringen wordt bemoeilijkt door het feit dat men niet altijd zeker weet of de seksuele oriëntatie de reden was van de negatieve ervaring of dit in elk geval moeilijk kan bewijzen.

Lhb-personeel heeft zelf ook niet altijd behoefte aan specifiek inclusiebeleid. Velen onder hen willen geen uitzonderingspositie opeisen maar beseffen wel dat openlijke aandacht vanuit het beleid voor de noden van lhb'ers belangrijk is voor zichtbaarheid en sensibilisering.

## 6.5 Discussie: grenzen aan de eenheid?

In hun onderzoek naar de positie van lhb'ers binnen Defensie spraken Adolfsen en Keuzenkamp (2006) de verwachting uit dat de norm van mannelijkheid binnen Defensie niet alleen voor homoseksuele mannen, maar ook voor heteroseksuele vrouwen negatieve effecten heeft. In dit rapport kwamen we tot de conclusie dat de belangrijkste norm die in



het spel is, inderdaad die van 'mannelijkheid' is. Zeker onder militairen worden kenmerken als fysieke kracht, stoerheid en een 'niet lullen maar poetsen' mentaliteit in een medewerker hoog gewaardeerd en worden die kenmerken als 'mannelijk' beschouwd. Het equivalent hiervan onder het burgerpersoneel is een zakelijke, harde opstelling in bijvoorbeeld overleg. Deze wordt afgezet tegen 'onmannelijke' of 'vrouwelijke' kenmerken als emotionaliteit, kwetsbaarheid en (fysieke) zwakte, zeuren en klagen. In de stereotiepe beelden die de ronde doen, staan heteroseksuele vrouwen en homoseksuele mannen het verst af van die norm. Lesbische vrouwen nemen een tussenpositie in. Uit de interviews met personeel met een andere etnische of culturele achtergrond konden we opmaken dat ook zij in zekere zin worden gezien als 'afwijkend' maar dat de vrouwen in deze groep hun negatieve ervaringen eerder relateerden aan hun geslacht dan aan hun etnisch-culturele achtergrond. 'Mannelijkheid' prevaleert blijkbaar op 'witheid' als norm.

De smalle en stereotiepe invulling van wat mannelijkheid en vrouwelijkheid inhoudt speelt mogelijk een rol in het hoge aandeel vrouwen dat ongewenste seksuele aandacht rapporteert. Mannelijkheid wordt als actief, sterk, viriel en initiërend gedefinieerd, terwijl vrouwen eerder worden gezien als passief en fysiek zwakker. Onderzoek naar seksueel geweld legt een verband tussen een dergelijke invulling van mannelijkheid en vrouwelijkheid en de perceptie dat het natuurlijk en legitiem is wanneer mannen vrouwen willen 'veroveren' of 'bezitten' (Hines 2007; Van Hooff en Kraan 1991). Vrouwen zijn daardoor kwetsbaar voor grensoverschrijdend gedrag van mannen.

Afwijken van de norm plaatst mensen buiten de groep en kan leiden tot sociaal sanctionerend gedrag. In een organisatie die sterk gericht is op eenheid en dit ook aan de toegangspoort, in de opleidingen en onder het jongere personeel actief bijbrengt, is dit mechanisme nog veel sterker. Het gevolg hiervan is enerzijds een sterke mate van verbondenheid met de organisatie en van medewerkers onderling, anderzijds een geringe tolerantie voor eigenheid van mensen. Eenheid, vertrouwen en groepscultuur zijn zeker in een militaire context belangrijk om zo efficiënt mogelijk een gezamenlijk doel te kunnen bereiken. De normen van de groepscultuur lijken nu echter zo nauw gedefinieerd dat ook eigenschappen die niet noodzakelijk vereist zijn om die functionele eenheid te bereiken gevoelig liggen (bv. seksuele oriëntatie). Een minder nauwe en stereotiepe invulling van de norm, zonder de functionaliteit van de groepscultuur en eenheid uit het oog te verliezen, zou meer mensen insluiten en minder kwetsbaar kunnen maken voor negatieve gebeurtenissen.

De grotere kwetsbaarheid van minderheidsgroepen binnen de assimilatiecultuur van Defensie verklaart ook het contrast tussen de resultaten van de enquête en de bevindingen uit de interviews. Uit de resultaten van de enquête rijst immers een overwegend positief beeld op, terwijl we in de interviews veel geconfronteerd werden met negatieve ervaringen van mensen. Deze schijnbare discrepantie is echter verklaarbaar. In de interviews is immers alleen gesproken met leden van minderheidsgroepen. Uit andere onderzoeken (bv. het periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie uit 2006 (Staal 2006), 2008 (De Haas en Van Berlo 2008) en 2010 (Defensie 2010) is ook bekend dat deze groepen kwetsbaarder zijn voor ongewenst gedrag. Het kwantitatieve materiaal behelst het

defensiepersoneel als geheel, waar de minderheden maar een klein deel van uitmaken. En het personeelsbestand van Defensie is bijzonder homogeen: de heteroseksuele man van Nederlandse afkomst is er de standaard.

De medewerkers uit minderheidsgroepen staan ook niet helemaal buiten de groep; zij zijn onderdeel van de groep en de bijbehorende cultuur. Ook vrouwelijke, homo- en biseksuele medewerkers en medewerkers met een niet-westerse etnische achtergrond waarderen de kernelementen van de groepscultuur bij Defensie, zoals de saamhorigheid, de verbondenheid en het groepsgevoel en willen daar graag onderdeel van uitmaken. De respondenten uit de minderheidsgroepen die voor dit onderzoek werden bevraagd, hebben zich grotendeels aan de heersende cultuur bij Defensie geconformeerd. Daarbij reproduceren ook zij (deels) de stereotiepe norm van mannelijkheid. De meeste geïnterviewde vrouwen zeggen bijvoorbeeld extra hard hun best te doen om tegenover hun collega's te bewijzen dat ze niet onderdoen voor een man – en daar ook in te zijn geslaagd. De op assimilatie gerichte copingstrategieën hebben ook tot gevolg dat veel van de 'succesvolle' medewerkers uit minderheidsgroepen stereotiepe ideeën over hun groep bevestigen: ze zetten zich af tegen hun groep door erop te wijzen dat zij de uitzondering zijn die wel goed presteert bij Defensie. Ze willen bijgevolg liever niet aangesproken worden op hun minderheidsidentiteit. Het opeisen, afdwingen van zichtbaarheid of een minderheidsidentiteit is in hun beleving contraproductief. Diversiteit bevorderende maatregelen zijn waarschijnlijk meer effectief en legitiem in de ogen van de medewerkers als met deze gevoeligheden rekening gehouden wordt. Zo kan men er bijvoorbeeld over nadenken of de voordelen van diversiteit benoemd kunnen worden in termen van functionele competenties, zonder deze te koppelen aan specifieke doelgroepen. Iedereen met die competentie kan dan een toegevoegde waarde bieden voor de organisatie, in plaats van het voordeel te framen als een eigenschap die bepaalde groepen mee moeten brengen.

Leidinggevendenden hebben in alle organisaties een bijzondere verantwoordelijkheid voor de sociale veiligheid van hun medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt enerzijds dat een deel van de leidinggevendenden dit principe met voeten treedt: 17% van de medewerkers met een negatieve ervaring stelt dat de leidinggevende bij het incident betrokken was als dader. Aan de andere kant blijken leidinggevendenden ook een heel belangrijke rol te spelen in het normeren van gedrag. Zij kunnen bijvoorbeeld aangeven dat bepaalde opmerkingen of 'grappen' niet getolereerd worden. We zagen dat als leidinggevendenden optreden medewerkers daar vaak heel tevreden over zijn (zie hoofdstuk 2). De normstelling van leidinggevendenden over gepast gedrag kan ook helpen bij het outen van de seksuele oriëntatie. Ook collega's kunnen een rol spelen in het bewaken van de grenzen van gepast gedrag. Zij kunnen collega's die ongewenst gedrag vertonen hier op aanspreken. Uit de interviews blijkt dat medewerkers zich hierdoor gesteund voelen, maar ook dat zij die steun van collega's nu niet altijd krijgen.

Een belangrijke kanttekening die bij dit onderzoek kan worden geplaatst, is dat we alleen zittend personeel en daarmee degenen die effectieve copingstrategieën hebben kunnen ontwikkelen hebben bevraagd. Zoals een respondent het uitdrukte: 'je moet er maar tegen kunnen als je hier wil (blijven) werken'. Er zijn aanwijzingen dat degenen die daar niet in

slagen of er anderszins niet mee om kunnen gaan, Defensie verlaten. Het verdient dan ook aanbeveling om aanvullend onderzoek te doen onder uitstromers naar hun redenen voor vertrek. Beleid om diversiteit te vergroten is alleen zinvol als de instromers ook blijven.

## Bijlage bij hoofdstuk 6

### Aanbevelingen vanuit de groepsgesprekken

In de groepsgesprekken met leden van de netwerken zijn de bevindingen uit de enquête en de interviews voorgelegd. Vanuit de netwerken was er grote herkenning van de resultaten. Een deel van de gesprekken is vervolgens gebruikt om na te denken over mogelijke aangrijpingspunten voor diversiteitsbeleid bij Defensie. Hierbij is het uitgangspunt geweest dat het nastreven van eenheid binnen een militaire context ook een zekere functionaliteit heeft, maar aan de ander kant een zekere spanning kent.

### B6.1 Specifieke maatregelen om instroom en doorstroom te bevorderen?

Binnen de organisatie is er weinig steun voor het (actief) vergroten van de diversiteit, zeker wanneer dat via specifiek beleid zou gaan. Het opeisen van een 'uitzonderingspositie' voor specifieke groepen wordt aan alle kanten afgewezen, ook door leden van de minderheids-groepen zelf. De werving moet volgens het defensiepersoneel gericht zijn op capaciteiten. Diversiteit in de werving doorvoeren betekent geen afbreuk of verzwakking van de huidige criteria maar eerder een specificering van bepaalde functionele verwachtingen.

De huidige wervingsstrategieën creëren volgens onze informanten een beeld van Defensie dat niet helemaal overeenstemt met de dagelijkse realiteit op de werkvloer. Het personeel vindt dat de organisatie open en eerlijk moet zijn over mogelijke obstakels voor bepaalde personen en dat de organisatie ook moet investeren in het weerbaar maken van deze personen. Het ondergaan van negatieve ervaringen zorgt immers voor een slechtere mentale en fysieke gezondheid met meer verzuim tot gevolg. Het is dan ook in het belang van de medewerker en de organisatie om preventief te werk te gaan.

Een grotere (zichtbare) aanwezigheid van minderheidsgroepen kan het dominante norm-beeld wat doen vervagen en de mechanismen van uitsluiting mogelijk wat afzwakken. Grotere of makkelijkere doorstroom kan ook tegemoetkomen aan het verlangen naar rol-modellen. Leden uit minderheidsgroepen in hogere rangen of schalen kunnen laten zien hoe zij hun minderheidsstatus combineren met een hoge status op het werk. Ook zouden vrouwen, lhb'ers of medewerkers met diverse etnische of religieuze achtergronden in leidinggevende functies emanciperend en steunend kunnen werken naar de respectieve doelgroepen. Echter, wanneer leden uit minderheidsgroepen weten door te dringen tot hogere rangen of schalen gedragen zij zich niet altijd als het gewenste rolmodel. Vrouwen in hogere posities benadrukken soms juist hoe zij verschillen van andere vrouwen (*queen bee*-effect). Ook is er schroom dat wanneer een hogergeplaatste militair of burger uit een doelgroep diversiteit of antidiscriminatiebeleid gaat uitdragen dit 'preken voor eigen parochie' wordt en het diversiteitsidee moeilijker een weg zal vinden in de organisatie. Juist de normgroep, de mannelijke, witte, heteroseksuele hogergeplaatste militairen zullen hier pal voor moeten staan.

### B6.2 Consequent optreden van leidinggevenden

In verschillende hoofdstukken is besproken hoe personeel omgaat met de negatieve ervaringen, de microagressies en andere vormen van uitsluiting of grensoverschrijdend gedrag. Sommige copingstrategieën blijken effectiever dan andere in het stoppen van dat gedrag. Erg belangrijk is niet enkel hoe de persoon er zelf mee omgaat maar ook hoe de leidinggevende en collega's reageren. We hoorden positieve voorbeelden waarbij leidinggevenden en collega's steun betuigen. Tegelijkertijd zijn er ook situaties waarin zelfs de leidinggevende participeert in pestgedrag of intimidatie. Leidinggevenden kunnen normstellend zijn door grensoverschrijdend gedrag consequent te bespreken of medewerkers die dit gedrag aan de kaak stellen te ondersteunen.

### B6.3 In opleidingen meer aandacht voor omgangsvormen

In de interviews werd gewezen op het structureel gebrek aan sensibilisering rond diversiteit binnen de opleidingen van Defensie. De initiële socialisering van jonge defensie-medewerkers bepaalt immers de toon voor de rest van hun loopbaan. Ook voor de huidige en toekomstige leidinggevenden wordt specifieke training rond omgaan met diversiteit als erg belangrijk beschouwd, een hoeksteen van een doeltreffend diversiteitsbeleid. De indruk bestaat dat in de opleidingen de socialisatie nu eerder eenzijdig gericht is op de normen van 'mannelijkheid' en 'eenheid'. In de opleidingen kan meer gezocht worden naar hoe een functionele eenheid ook diversiteit weet te omvatten.

### B6.4 Functionele diversiteit zichtbaar maken en waarderen

Het strategische belang van diversiteit wordt ook op de werkvloer onderschreven. In de interviews en groepsgesprekken geven medewerkers moeiteloos voorbeelden van het profijt dat Defensie als organisatie, een specifiek missie of het functioneren van een eenheid of afdeling kan hebben van diversiteit. Zij noemen ogenschijnlijk kleine dingen tot zichtbaar betere output (bijvoorbeeld makkelijker zaken voor elkaar krijgen in missiegebied; wel vrouwen kunnen fouilleren).

De functionaliteit van Defensie komt nog niet in het normbeeld tot uiting. Dit zou gerealiseerd kunnen worden door functionele diversiteit nog zichtbaarder te maken en te waarderen: het explicieter benoemen van de toegevoegde waarde die iemand meebrengt voor de kwaliteit van de output. Het gaat hierbij dus niet om de waardering van persoonskenmerken (de missie is geslaagd omdat we vrouwen hebben meegenomen), maar om de specifieke competenties die door de diversiteit in het team zijn vergroot (door de specifieke kennis van de cultuur van medewerker x hebben we meer of makkelijker toegang gekregen tot de lokale machthebbers).

# Summary

## S.1 Introduction

The Dutch Ministry of Defence is committed to increasing diversity within the armed forces organisation. Diversity is felt to have strategic benefits (e.g. with regard to operational deployment), and is also expected to have a positive influence on the culture of the organisation. The diversity policy is targeted specifically at women and at members of ethnic and sexual minorities. This study looks on the one hand at how diversity and inclusiveness are appreciated and perceived by Defence personnel in a broad sense, and on the other at the experiences of members of the three policy target groups. We therefore do not offer an evaluation of the past or present policy pursued by the Ministry, but rather look at the way in which Defence personnel experience the current levels of diversity and inclusiveness and whether they support their expansion. As well as describing the general climate in relation to diversity, it was also our explicit intention to present the views of the minority groups. We therefore opted for a combination of quantitative research among Defence personnel as a whole, supplemented with qualitative research among members of the minority groups concerned.

### S.1.1 Limited support for increased diversity

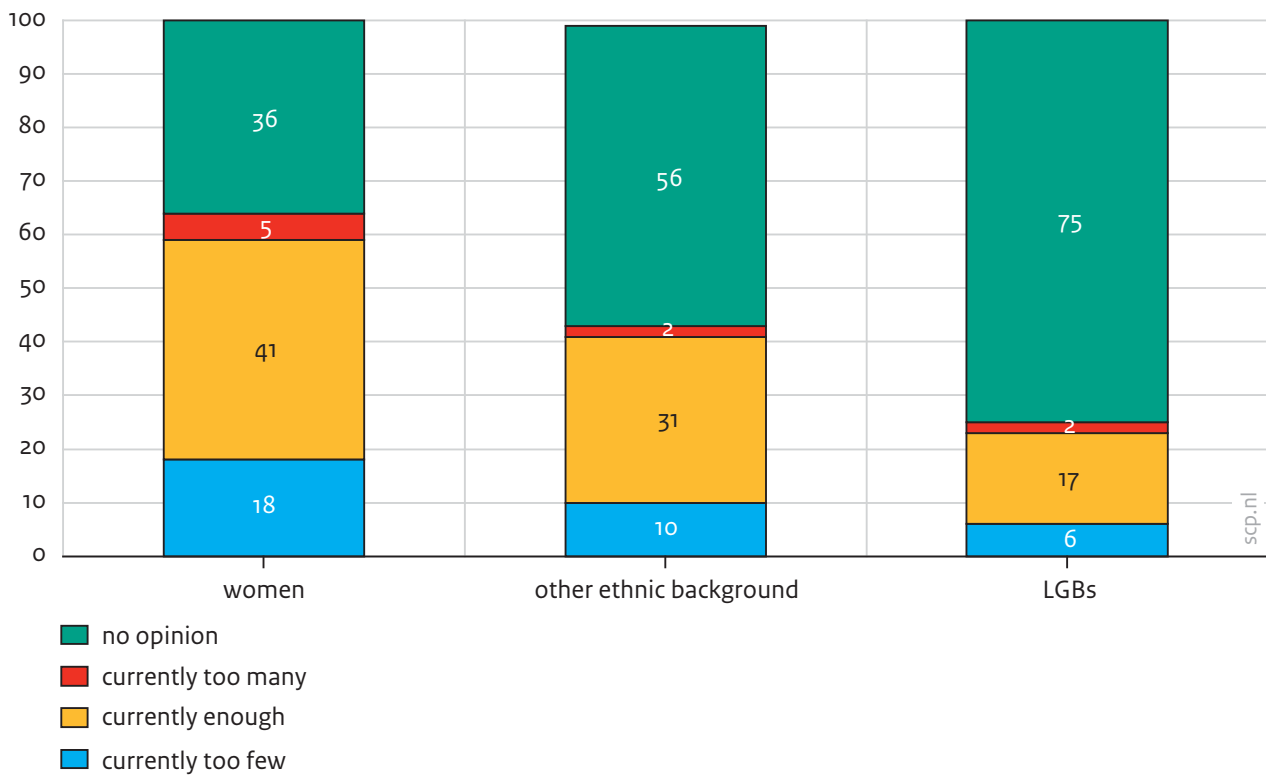
Taken as an average, Defence personnel have a positive attitude towards female colleagues and colleagues with different ethnic backgrounds and sexual orientations. Only a small proportion have an explicit negative attitude; for example, 5% say that women and personnel with a different ethnic background (2%) or lesbian, gay or bisexual persons (LGBs) (3%) are unsuitable for employment as Defence personnel.

The 'integration and learning' perspective on diversity argues that people who are members of a specific group have developed insights, skills and experiences that can be valuable for the output of an organisation (Ely & Thomas 2001). Defence personnel expect a small amount of diversity to have a positive impact in their unit/department, for example when it comes to acquiring new skills or the ability to deliver better services. However, the preference is for a limited amount of diversity with a view to achieving positive effects at the workplace.

Most employees report that they work in relatively homogeneous units/departments in terms of gender (82%) and ethnic background (92%) Support for increasing the diversity in terms of the groups studied here is not widespread (Figure S.1). Just under one in five employees would like to see more women in their unit/department because they feel there are currently too few. One in ten would support an increase in ethnic diversity, and 6% feel there are currently too few LGB personnel working in their department and would like to see more diversity in terms of sexual orientation.

Figure S.1

Opinions of staff on increasing the diversity of Defence personnel, 2015 (in percentages)



Source: SCP (DED'15), weighted data

At the time of writing this report (2016), a campaign is under way aimed specifically at recruiting women. However, there is no widespread support among personnel for a specific policy to recruit more women: across the organisation, 17% are in favour and 83% against. There is also no strong support among Defence personnel for specific policy aimed at recruiting more people with different ethnic backgrounds or more LGB persons: 86% are against such a specific policy for these groups.

Defence personnel thus take a positive view of colleagues from different minority groups, but are not avid supporters of specific campaigns and policy to increase diversity, and do not see diversity as an automatic added value.

### S.1.2 Assimilation culture?

Defence personnel feel a strong sense of community within their unit or department, and this is seen as an attractive feature of working for the organisation: an atmosphere in which people need to work together to get the job done and have to be able to count on each other. This sense of community and unity is also seen as serving a functional purpose, as an important factor in achieving a joint goal as efficiently as possible. Military training is accordingly focused among other things on promoting a sense of unity among personnel; wearing a uniform is a symbolic expression of this.

Personnel feel there is a high degree of respect, openness and honesty in decisions.

Despite this, half the personnel believe that there is occasional discrimination, and three in



ten say that intimidation occasionally takes place within their unit/department. Half of Defence personnel have had a negative experience in the last twelve months, including bullying (15%), being ignored (20%), gossip (45%), intimidation (13%), unwanted sexual attention (4%) or physical violence (1%). Certain groups are more vulnerable to this behaviour: younger personnel, operational personnel and personnel in lower ranks or pay scales. Almost two-thirds of personnel aged 17-24 years have had at least one negative experience during the past twelve months.

Interestingly, the most frequently cited reason for undergoing a negative experience is 'because of my opinions/ideas' (29%). Soeters et al. (2003) describe how personnel within military cultures are socialised towards behaving in a way that is consistent and predictable (appropriate to the specific culture of their unit). Non-conforming behaviour is punished in the form of reputational damage, sanctions or being passed over for promotion or other benefits (Soeters et al. 2003: 250). This could indicate that there is an *assimilation* culture in the Defence organisation (Shore et al. 2011). Characteristic of such a culture is that personnel are seen as insiders in their unit/department if they conform to the dominant culture and subordinate their own individuality to it. This applies to all personnel, not specifically to members of visible minority groups, such as women or ethnic minorities, or invisible minority groups such as LGB persons. Members of the 'norm' group (white, heterosexual men) are also susceptible to sanctions if they do not conform to the dominant culture in their unit/department. The focus on unity and a culture of togetherness thus means on the one hand that personnel are strongly embedded within the organisation; at the same time, this tight-knit community leads to a strong inward focus and a concomitant strict exclusion of outsiders. People who for whatever reason find themselves on the outside can therefore find life very difficult.

### 5.1.3 High affective engagement and satisfaction

Affective engagement is a measure of the emotional bond that an employee has with their organisation: the extent to which he or she values, identifies with and feels attached to the organisation (Celik et al. 2011). Defence personnel have a strong affective bond with the organisation: around three out of four have a strong sense of being part of the organisation and also feel strongly attached to it. In short, the organisation means a lot to them. One in ten feel this bond to a lesser extent or not at all.

Job satisfaction is also high. A large majority of Defence personnel say they are satisfied or very satisfied with the relationship they have with their colleagues (89%) and their superior (80%), their job content (80%) and the atmosphere in their unit or department (80%). Against this, a third say they are dissatisfied or very dissatisfied with their salary, and one in ten are unhappy about the ability to combine their work and personal lives.

The fact that the affective attachment and job satisfaction is so high despite the negative experiences of some personnel may be precisely due to the fact that the group culture – which partly lies at the basis of the negative experiences – is highly valued. For many respondents in the interviews, working for the Defence organisation provides them with precisely what they expected and hoped for when they chose this career. They are accord-

ingly satisfied with the atmosphere and culture in the organisation. The team spirit among personnel, the comradeship and the atmosphere of everyone pulling together was cited by many interviewees as something special and something that makes the difference for them compared with other jobs. At the same time, that same group culture demands conformity through informal group norms and can lead to social sanctions for non-conforming behaviour. Our conclusion was that the Defence culture is more of an assimilation culture than an inclusive culture. In an inclusive culture, the need to belong is successfully combined with the ability to retain one's individuality. In an assimilation culture, people only really belong together when they conform to the dominant culture. If people have to give up too much of their individuality to achieve this, this can lead to emotional exhaustion (Shore et al. 2011).

## S.2 Women in the Defence organisation

Women are a definite minority in the Defence organisation, accounting for 14% of the entire workforce. Half the female personnel are civilian staff, the remainder are military personnel. Since most of the workforce consists of military personnel, this is where the underrepresentation of women is greatest: 9% of the military personnel are female, compared with a quarter of the civilian staff (Defensie 2016).

A large majority of Defence personnel take a positive view of female colleagues. Almost one in ten say they work just as hard for a female superior, and eight out of ten disagree with the statement that most female colleagues are not really suitable to work for the Defence organisation. At the same time, there is relatively strong support for the statement that the presence of women sometimes has a detrimental effect on the relationship between colleagues: more than one in six Defence personnel endorse this view. In other words, the idea of female colleagues is not fully embraced. This view is also reflected in the frequency with which jokes are made about women: 86% of staff report that this occurs, and according to one in eight it occurs frequently or very frequently.

### S.2.1 High job satisfaction among female Defence personnel

The general job satisfaction is also very high among female defence personnel. The ability to combine work with looking after children or other family members is an important factor in the job satisfaction of women in particular. This is because women often (and more often than men) make concessions in their work and career in order to perform care tasks. Female Defence personnel are more satisfied than their male counterparts with the ability to combine their work and personal lives. In the interviews, women with children frequently expressed their satisfaction with the opportunities for flexible working hours, or the ability to pop home briefly during quiet spells at work in order to pick up the children from school or give them their lunch, or to look after a sick child. However, it also emerged from the interviews that women are not always keen to use the opportunities created specifically for women with young children, because they do not like the separate status this gives them.

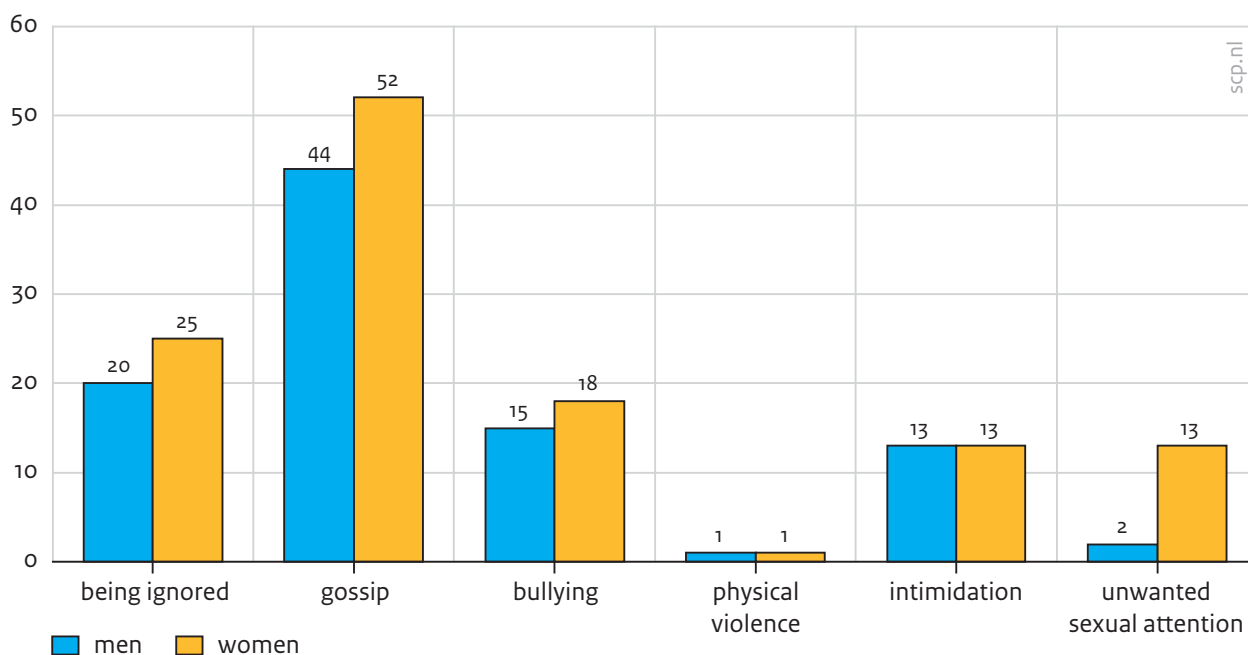
### S.2.2 Deviation from the norm

The experiences of female Defence staff make clear that the male-dominated environment makes this an unusual place for women to work. Masculinity is the norm in this environment. Some women have faced negative stereotyping because of their gender: one in ten feel they are taken less seriously than men, for example, while 37% report that they are the subject of jokes because of their gender.

Female Defence staff are more susceptible to negative experiences (Figure S.2). More than half the women interviewed have been the subject of gossip in the last twelve months (compared with just over four out of ten men). The differences between men and women are especially wide when it comes to unwanted sexual attention: one in eight female Defence staff have encountered unwanted sexual attention during the last twelve months. That is a relatively high proportion: the chapter on violence in the most recent Emancipation Monitor (*Emancipatiemonitor*) (Van Noije et al. 2016) reports that 3% of female employees in the Netherlands have encountered unwanted sexual attention during the past twelve months. Women in a traditionally 'male' work setting are more likely to encounter inappropriate sexual behaviour. This is supported by the very high incidence of sexual harassment that is also faced by females working for the police (17%, see Schouten & Nelissen 2016). The Defence organisation also brings together a combination of risk factors: it is a male-dominated working environment in terms of both numbers and power relations. Particularly for military personnel on postings or internally, the boundaries between work and personal life are occasionally blurred and in some sections of the organisation there is a culture in which jokes and pranks (sometimes with sexual overtones) and informal interaction between colleagues are widely accepted (Glick & Fiske 2007).

Figure S.2

Defence personnel who have personally had a negative experience during the last twelve months, by type of experience and gender, 2015 (in percentages)



Source: SCP (DED'15)

It emerged from the interviews with female Defence personal that there is a great deal of everyday sexism in units/departments in the form of ostensibly joking comments made to or about female colleagues. Flirting may also occur, to see whether a new female colleague is open to sexual advances. Young women who are relatively new to the service appear to be particularly vulnerable to this (see also De Haas & Van Berlo 2008). The confrontation with this culture is seen as a sort of 'rite of passage': the female interviewees regarded this as something that they have to be able to take if they wish to work in the Defence organisation. Women who have progressed higher up the organisation say they no longer encounter this; they put this down to their age, their higher rank and above all the fact that they have learned how best to respond to such comments and jokes. We encountered several coping strategies during the interviews:

- Not taking it seriously: the unwanted sexual attention is trivialised, rendered less important, for example by dismissing it as a 'joke' or citing mitigating circumstances.
- Adaptation: women adapt to the Defence culture in which masculinity is the norm and therefore try to underplay their femininity as far as possible.
- Performing as well as men: women want to be equal to their male colleagues; they work harder to show that they can perform their duties just as well as a man. Women in civilian posts adopt a 'masculine' (businesslike, hard) approach, while female military personnel try to equal or surpass their male colleagues in performing physical tasks.
- Downplaying femininity: camouflaging their femininity as far as possible, for example by not dressing or behaving in too a feminine a way.

- The ‘queen bee’ effect is a coping strategy used by staff who, because of the low status of the group to which they belong, are impeded in their personal upward mobility and who attach little value at work to that aspect of their identity, i.e. the fact that they are a woman (Derks et al. 2011, 2015). The presence of this effect is thus entirely due to the fact that Defence is a male-dominated environment, which means that successful women in the organisation do not automatically function as a role model for other women and may not be willing to use the esteem they have gained to help improve the position of women in the organisation.
- Setting boundaries: giving the offender a piece of their mind when dirty jokes or unpleasant comments are made.
- Not reporting incidents: women are reticent to seek help from higher up the organisation following unpleasant incidents, because of fear of damaging their career and anxiety about the social consequences. This in fact also applies to other categories of personnel.

### 5.3 Ethnic minorities

Generally speaking, Defence personnel take a positive view of colleagues with a Western (non-Dutch) or non-Western background. According to Defence personnel, superiors almost never show any sign of disapproval of having staff with a Western or non-Western background in their unit/department. This is important because it can set the tone for the rest of the unit/department. Despite this, 8% of Defence personnel report that this occasionally happens. In addition, making jokes about people with a different ethnic background is more the rule than the exception: no fewer than 83% of staff report that this happens, and according to 11% it happens often or very often. Our interviews also showed that there is a culture, especially among military personnel, of making frequent references to people’s ethnic background. These include referring to negative stereotypes about the group in which someone is classified, for example references to criminality or terrorism in the case of personnel with a Moroccan background.

Experiences with forms of exclusion are more commonly found among personnel with a non-Western background. To a greater extent than personnel with a Western background, the behaviour of their colleagues sometimes makes them feel that they do not belong in the Defence organisation. They are also often subjected to jokes and comments that refer to their ethnic background. The interviews also revealed that the loyalty of military personnel with a non-Western background is sometimes questioned. Another form of perceived exclusion is subtyping, in which negative comments are made about the ethnic group to which a person is assumed to belong or with which they identify themselves, and the individual themselves is then treated as ‘the exception’ (‘that doesn’t apply to you; you’re different’).

Personnel members with a non-Western background have negative experiences more often (60%) than native Dutch colleagues (49%). Gossip, bullying, being ignored, intimidation, physical violence or unwanted sexual attention are more common experiences for

those with a non-Western background. Whilst male employees related negative experiences to their ethnic background, female staff members mainly related them to their gender. Their experiences were much closer to those of the other women we interviewed. Women from ethnic minority groups almost never mentioned their ethnic background in relation to any negative experiences they may have had. This suggests that the prevailing norm among Defence personnel is first and foremost 'male' and then 'white'.

Despite the greater susceptibility of staff with a non-Western background, we found no differences based on ethnic background in the degree to which personnel are satisfied with their work: personnel with a non-Western background are also very satisfied. There is one exception to this, namely the relationships with colleagues: Defence personnel with a non-Western background are less satisfied on this point than colleagues with a Dutch or other Western background. The culture referred to earlier, for example of making jokes or demanding explicit loyalty, may play a role here.

In the interviews, we asked respondents how they deal with negative experiences that relate to their ethnic background (coping). In addition to not taking it seriously, acceptance was also cited as an emotion-focused coping strategy. This strategy involves those concerned trying to manage the emotions elicited by the negative behaviour internally, whilst maintaining an outward appearance of not being affected by it. Problem-focused coping strategies cited by personnel with different ethnic backgrounds included directly challenging the offender, reporting the incident and giving back as good as they got. This latter strategy is a form of seeking revenge, in which the offender is sanctioned in some way for the inappropriate behaviour. Once again we found that, despite the extensive infrastructure to facilitate this, personnel do not readily report negative behaviour. One reason cited for this was the culture of solving one's own problems, in which seeking help from others is regarded as a sign of weakness. Another reason for not reporting such behaviour is that this can be seen as breaking the code of group solidarity; that can lead to sanctions from the rest of the group. In addition, expectations are low regarding the consequences of reporting incidents; the likelihood that the inappropriate behaviour will stop is regarded as small, while the negative social consequences for the person concerned are seen as considerable.

#### 5.4 LGB Defence personnel

Defence personnel generally have a positive attitude towards LGB colleagues. This is supported by research carried out in 2006 by the Netherlands Institute for Social Research (SCP), in which negative experiences of LGB personnel were related to the masculinity norm in the Defence organisation (Adolfson & Keuzenkamp 2006). This study confirms that hypothesis. Certain groups do however take a more negative stance towards LGB colleagues: men, young personnel (17-24 years) and people with a low or intermediate education level take a less positive view than women, older colleagues and personnel with a higher education level.

Proportionally, there are more lesbian women than homosexual men working in the Defence organisation than in the general population. Lesbian Defence personnel are also more often open about their sexual orientation than gay men. It may be that lesbian women were overrepresented in our survey, because men were less open about their sexual orientation.

Based on our interviews with LGB personnel, we conclude that the experience of working for the Defence organisation is different for men and women. This is due to the masculinity norm and the everyday sexism reported earlier (chapter 3). For lesbian women, their sexual identity appears to create a kind of buffer to help them deal with their male colleagues. Openly lesbian women are more likely to be seen as 'one of the boys'. They regard the behaviour of their male colleagues as gender stereotyping, but not as upsetting or negative.

Gay and bisexual men appear to find it more difficult to cope with the stringent application of the masculinity norm. They are much less likely to come out, and if they do, they do so selectively to just a handful of trusted colleagues. Support from superiors and colleagues appears to be a necessary condition for coming out. As long as they behave like 'real men', inclusion is possible. Gender-deviant behaviour is penalised, however, for example by bullying. Their coping strategies therefore involve remaining silent about their sexual orientation and/or modifying their gender behaviour.

LGB personnel also face gossip and bullying. Remaining in the closet leads to gossip, whilst after coming out they are often subjected to bullying. As a result, the impact of outing is considerably greater for gay and bisexual men than for lesbian women. Reporting negative experiences is made more difficult by the fact that those affected do not always know for certain that their sexual orientation was the reason for the negative experience, or find this difficult to prove.

LGB personnel themselves also do not always feel the need for a specific policy aimed at inclusion; many of them do not want to demand special treatment but realise that specific policy attention for the needs of LGB persons is important for visibility and raising awareness.

## 5.5 Discussion: limits to unity?

In their study of the position of LGB Defence personnel, Adolfsen and Keuzenkamp (2006) described it as likely that the masculinity norm within the Defence organisation has negative effects not just for gay men, but also for heterosexual women. In this report we came to the conclusion that 'masculinity' is indeed the dominant norm. Among military personnel, characteristics such as physical strength, toughness and a 'getting on with the job' mentality are highly valued and are regarded as 'masculine' characteristics. The equivalent to these characteristics for civilian personnel is a hard, businesslike stance, for example in discussions. This is contrasted with 'unmanly' or 'feminine' characteristics such as emotionality, vulnerability and (physical) weakness, nagging and complaining. According to the stereotypical images that are common in this environment, heterosexual women and gay



men are the furthest from meeting this norm. Lesbian women occupy an intermediate position. From the interviews with personnel with a different ethnic or cultural background, we concluded that they too are seen to some extent as 'different', but that women in this group were more likely to associate their negative experiences with their gender than with their ethnic/cultural background. 'Masculinity' evidently prevails over 'whiteness' as the norm.

The narrow and stereotypical interpretation of what constitutes masculinity and femininity may play a role in the high percentage of women reporting unwanted sexual attention. Masculinity is defined as something active, strong, virile and initiative-taking, while women tend to be seen as passive and physically weaker. Research on sexual violence links such an interpretation of masculinity and femininity to the perception that it is natural and legitimate for men to want to 'conquer' or 'possess' women (Hines 2007; Van Hooff & Kraan 1991). As a result, women are more susceptible to inappropriate behaviour from men.

Deviating from the norm puts those concerned outside the group and can lead to social sanctions. In an organisation that is strongly focused on unity and actively encourages this at the point of enrolment, during training and among younger personnel, this mechanism is even more powerful. The consequence of this is a high degree of loyalty to the organisation and to one's colleagues, but at the same time low tolerance of people's individuality. Unity, trust and a group culture are important, especially in a military context, for achieving a shared goal as efficiently as possible. However, the norms that dominate this group culture now appear to be so strictly defined that even characteristics that are not necessarily required in order to achieve functional unity (e.g. sexual orientation) have become sensitive areas. A less strict and stereotypical interpretation of the dominant norm, without losing sight of the functionality of the group culture and unity, would include more people and could make them less vulnerable to negative events.

The greater vulnerability of minority groups within the assimilation culture of the Defence organisation also explains the contrast between the results of the survey and the findings from the interviews. The survey results produce a predominantly positive picture, whereas in the interviews we were frequently confronted with people's negative experiences. This apparent discrepancy can however be explained. The interviews were held only with members of minority groups, and it is known from other studies (e.g. the periodic studies of inappropriate behaviour within the Defence organisation from 2006 (Staal 2006), 2008 (De Haas & Van Berlo 2008) and 2010 (Defensie 2010)) that these groups are more susceptible to this type of behaviour. The quantitative data relate to Defence personnel as a whole, of which minorities make up only a small part. Moreover, the Defence workforce is particularly homogeneous, with the heterosexual male of Dutch origin setting the standard.

Staff from minority groups are also not wholly outside the group; by contrast, they form part of the group and its culture. Female, gay and bisexual staff and staff with a non-Western ethnic background also value the core elements of the group culture within the organisation, such as the sense of community, belonging and group mentality, and are

keen to be part of it. The respondents from minority groups who were questioned for this study have largely conformed to the prevailing Defence culture, and also (partially) propagate the stereotypical norm of masculinity. Most of the women interviewed, for example, reported that they try even harder to prove to their colleagues that they are not inferior to men – and have succeeded in doing so. The coping strategies, focused on assimilation, also mean that many of the ‘successful’ members of minority groups confirm stereotypical notions about their group: they set themselves apart from their group by pointing out that they are the exceptions who do perform well within the organisation. Consequently, they prefer not to be challenged on the basis of their minority identity. They believe that demanding or enforcing visibility or a minority identity is counter-productive. Measures to promote diversity are likely to be more effective and legitimate in the eyes of personnel if they take these sensitivities into account. Consideration could for example be given to whether the benefits of diversity could be couched in terms of functional competencies, without linking them to specific groups. Everyone with that competence can then offer added value to the organisation, rather than framing the benefit as a quality that certain groups need to possess.

Management in all organisations have a special responsibility for the social safety of their staff. This study shows on the one hand that some superiors are contemptuous of this principle: 17% of personnel with a negative experience report that a superior was involved in the incident as a perpetrator. On the other hand, superiors play a very important role in setting standards for behaviour. They can for example make it clear that certain comments or ‘jokes’ will not be tolerated. Setting standards for appropriate behaviour in this way can also help people to be open about their sexual orientation. Colleagues can also play a role in guarding the limits of appropriate behaviour, and can challenge colleagues who display inappropriate behaviour. The interviews showed that staff would feel supported by this, but also that they currently do not always receive this support from colleagues.

An important caveat to this study is that we only questioned incumbent personnel and therefore those who have succeeded in developing effective coping strategies. As one respondent put it: ‘You have to be able to take it if you want to (continue to) work here’. There are indications that those who do not manage this or who are unable to cope in some other way, leave the organisation. It would therefore be worthwhile carrying out research among those who leave to discover the reason for their departure. Policy to increase diversity is only worth pursuing if those who join the organisation actually remain there.

## Literatuur

- Adolfsen, A. en S. Keuzenkamp (2006). *Uniform uit de kast*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Andriessen, I. (2016). De multi-etnische samenleving onder druk. Autochtone Nederlanders en niet-westerse migranten over etnische diversiteit in Nederland. In: W. Huijnk en I. Andriessen (red.), *Integratie in zicht?* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Andriessen, I., H. Fernee en K. Wittebrood (2014). *Ervaren discriminatie in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ashkali, T. en S. Groeneveld (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. In: *Personnel Review*, jg. 44, nr. 5, p. 757-780.
- Barreto, M. en N. Ellemers (2015). Chapter three - Detecting and experiencing prejudice: New answers to old questions. In: *Advances in experimental social psychology*, jg. 52, p. 139-219.
- Belkin, A. (2008). "Don't Ask, Don't Tell" - Does the gay ban undermine the military's reputation? In: *Armed Forces & Society*, jg. 34, nr. 2, p. 276-291 (doi: 10.1177/0095327X06294621).
- Betz, D.E., Ramsey, L.R. & Sekaquaptewa, D. (2013). Gender stereotype threat among women and girls. In: M.K. Ryan & N.R. Branscombe (eds.), *The SAGE handbook of gender and psychology* (p. 428-449). London: SAGE.
- Bosman, F., R. Richardson en J. Soeters (2007). Multicultural tensions in the military? Evidence from the Netherlands armed forces. In: *International journal of intercultural relations*, jg. 31, p. 339-361.
- Bovens, M., M. Bokhorst, R. Jennissen en G. Engbersen (2016). *Migratie en classificatie: naar een meervoudig migratie-idiom*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Burt, M.R. (1980). Cultural Myths and supports for rape. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, jg. 38, nr. 2, p. 217-230.
- Carreiras, Helena en Gehrard Kümmel (red.) (2008). *Women in the Military and Armed Forces*. Wiesbaden: Springer vs.
- cbs (2014). *Jaarrapport integratie 2014*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Celik, S., T. Ashkali en S. Groeneveld (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. In: *Tijdschrift voor HRM*, jg. 14, nr. 4, p. 32-57.
- Czopp, A.M., M.J. Monteith en A.Y. Mark (2006). Standing up for a change: reducing bias through interpersonal confrontation. In: *Journal of personality and social psychology*, jg. 90, nr. 5, p. 784.
- Dagevos, J. (2008). *Dubbele nationaliteit en integratie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Defensie (2010). *Ongewenst gedrag. Defensie onderzoek 3*. Den Haag: ministerie van Defensie (documentnummer GW-10-167).
- Defensie (2016). *Personeelsrapportage over 2015*. Den Haag: ministerie van Defensie.
- Derks, Belle, Naomi Ellemers, Colette van Laar en Kim de Groot (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? In: *British Journal of Social Psychology*, jg. 50, nr. 3, p. 519-535.
- Derks, B., C. van Laar, N. Ellemers & K. de Groot (2011). Gender bias primes elicit Queen Bee responses among senior police women. In: *Psychological Science*, jg. 22, 1243-1249.
- Derks, Belle, Colette van Laar, Naomi Ellemers en Gauwrie Raghoe (2015). Extending the Queen Bee Effect: How Hindustani Workers Cope with Disadvantage by Distancing the Self from the Group. In: *Journal of Social Issues*, jg. 71, nr. 3, p. 476-496.
- Dewaele, A. en M. van Houtte (2010). *Zichtbaarheid- en discriminatiemanagement bij holebi-jongeren*. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid, Universiteit Antwerpen-Universiteit Hasselt, drukkerij Wilda.
- Dewaele, A., M. Van Houtte en J. Vincke (2014). Visibility and Coping with Minority Stress: A Gender-Specific Analysis Among Lesbians, Gay Men, and Bisexuals in Flanders. In: *Archives of Sexual Behavior*, jg. 43, nr. 8, p. 1601-1614 (doi: 10.1007/s10508-014-0380-5).

- Diamond, L.M. (2000). Sexual identity, attractions, and behavior among young sexual-minority women over a 2-year period. In: *Developmental Psychology*, jg. 36, nr. 2, p. 241-250 (doi: 10.1037//0012-1649.36.2.241).
- Diamond, L.M. (2008). Female bisexuality from adolescence to adulthood: Results from a 10-year longitudinal study. In: *Developmental Psychology*, jg. 44, nr. 1, p. 5-14 (doi: 10.1037/0012-1649.44.1.5).
- Dijk, H. van, B. Meyer, M. van Engen en D.L. Loyd (2017). Microdynamics in diverse teams: a review and integration of the diversity and stereotyping literatures. In: *Academy of Management Annals*, jg. 11, nr. 1, p. 1-41.
- Dodd, E.H., T.A. Giuliano, J.M. Boutell en B.E. Moran (2001). Respected or rejected: Perceptions of women who confront sexist remarks. In: *Sex Roles*, jg. 45, nr. 7-8, p. 567-577.
- Ely, R.J. en D.A. Thomas (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: *Administrative science quarterly*, jg. 46, nr. 2, p. 229-273.
- Estrada, A.X., G.A. Dirosa en A.H. Decostanza (2013). Gays in the U.S. Military: Reviewing the Research and Conceptualizing a Way Forward. In: *Journal of Homosexuality*, jg. 60, nr. 2-3, p. 327-355 (doi: 10.1080/00918369.2013.744676).
- Fischer, M. (2009). Diversity management and the business case. In: K. Kraal, J. Roosblad en J. Wrench (red.), *Equal opportunities and ethnic inequality in European labour markets*. (p. 95-112). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Glaser, J.M. (2001). The Preference Puzzle: Educational Differences in Racial-Political Attitudes. In: *Political Behavior*, jg. 23, nr. 4, p. 313-334.
- Glick, P. en S.T. Fiske (2007). Sex discrimination: The psychological approach. In: F.J. Crosby, M.S. Stockdale en S.A. Ropp (red.). *Sex discrimination in the workplace: multidisciplinary perspectives* (p.155-187). Malden: Blackwell Publishing.
- Goldbach, J.T. en C.A. Castro (2016). Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender (LGBT) Service Members: Life After Don't Ask, Don't Tell. In: *Current Psychiatry Reports*, jg. 18, nr. 6, p. 56 (doi: 10.1007/s11920-016-0695-0).
- Griffith, K.H. en M.R. Hebl (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: "Coming out" at work. In: *Journal of Applied Psychology*, jg. 87, nr. 6, p. 1191-1199 (doi: 10.1037//0021-9010.87.6.1191).
- Haas, S. de, en W. van Berlo (2008). *Periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen defensie. Onderzoek 2*. Utrecht: Rutgers Nisso Groep.
- Haas, Stans de, Miriam Zaagsma, Mechtild Höing, Willy van Berlo, Ine Vanwesenbeeck (2007). *Omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit bij de Nederlandse Politie Anno 2006*. Utrecht: Rutgers Nisso Groep.
- Harrell, J.P. S. Hall en J. Taliaferro (2003). Physiological responses to racism and discrimination: an assessment of the evidence. In: *American Journal of Public Health*, jg. 93, nr. 2, p. 243-248.
- Herbers, Daniël, Marion van den Brakel, Wil Portegijs, m.m.v. Jeroen van den Tillaart en Annemieke Redeman (2016). Inkomen en economische zelfstandigheid. In: *Emancipatiemonitor 2016*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, p. 135-171.
- Hines, D.A. (2007). Predictors of sexual coercion against women and men: A multilevel, multinational study of university students. In: *Archives of sexual behavior*, jg. 36, nr. 3, p. 403-422.
- Hofhuis, J. en M. van 't Hoog (2010). *Succesvolle diversiteitinterventies bij de Nederlandse overheid*. Groningen: Universiteit Groningen, Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid.
- Hooff, M. van, en H. Kraan (1991). Seksuele vorming voor jongens als preventie van seksueel geweld. In: H. Spanjaard (red.), *Plegers van seksueel geweld. Ontwikkelingen in hulpverlening en preventie* (p. 153-159). Amsterdam/Rijswijk: stichting Mannen Tegen Seksueel Geweld/RINO Randstad Midden.
- Höpfl, H. (2003). Becoming a (Virile) Member: Women and the Military Body. In: *Body and Society*, jg. 9, nr. 4, p. 13-30.
- Jansen, W.S., S. Otten, K.I. Zee en L. Jans (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. In: *European journal of social psychology*, jg. 44, nr. 4, p. 370-385.
- Johnson, M.K. en M.M. Marini (1998). Bridging the racial divide in the United States: the effect of gender. In: *Social Psychology Quarterly*, jg. 61, nr. 3, p. 247-258.

- Kaiser, C. en C. Miller (2001). Stop complaining! The social costs of making attributions to discrimination. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, jg. 27, nr. 2, p. 254-263.
- Kaplan, D. en E. Ben-Ari (2000). Brothers and others in arms - Managing gay identity in combat units of the Israeli army. In: *Journal of Contemporary Ethnography*, jg. 29, nr. 4, p. 396-432 (doi: 10.1177/089124100129023954).
- Kessler, R.C., K.D. Mickelson en D.R. Williams (1999). The prevalence, distribution, and mental health correlates of perceived discrimination in the United States. In: *Journal of health and social behavior*, jg. 40, nr. 3, p. 208-230.
- Ketting, E. en K. Soesbeek (1992). *Homoseksualiteit & Krijgsmacht: een onderzoek naar geneigdheid en praktijk van discriminatie op grond van seksuele voorkeur binnen de Nederlandse Krijgsmacht*. Delft: Eburon.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, jg. 15, nr. 2, p. 245-261.
- Knippenberg, D. van, C.K. de Dreu en A.C. Homan (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. In: *Journal of applied psychology*, jg. 89, nr. 6, p. 1008.
- Kuyper, L. (2013). *Seksuele orientatie en werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kuyper, Lisette (2016). *LHBT-monitor 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Lazarus, R.S. en S. Folkman (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company.
- Legate, N., R.M. Ryan en N. Weinstein (2012). Is Coming Out Always a "Good Thing"? Exploring the Relations of Autonomy Support, Outness, and Wellness for Lesbian, Gay, and Bisexual Individuals. In: *Social Psychological and Personality Science*, jg. 3, nr. 2, p. 145-152 (doi: 10.1177/1948550611411929).
- Major, B., W.J. Quinton en S.K. McCoy (2002). Antecedents and consequences of attributions to discrimination: Theoretical and empirical advances. In: M.P. Zanna (Red.) *Advances in experimental social psychology*, jg. 34 (p. 251-330). San Diego: Academic Press.
- Maninger, Stephan (2008). Women in Combat: Reconsidering the Case Against the Deployment of Women in Combat-Support and Combat Units. In: Helena Carreiras en Gehrard Kümmel (red.), *Women in the Military and Armed Forces* (p. 9-27). Wiesbaden: Springer.
- Mazur, D.H. (2000). Don't: A reader's guide to the military's anti-gay policy. In: *Michigan Law Review*, jg. 98, nr. 6, p. 1590-1612 (doi: 10.2307/1290257).
- McLean, K. (2007). Hiding in the closet? Bisexuals, coming out and the disclosure imperative. In: *Journal of Sociology*, jg. 43, nr. 2, p. 151-166 (doi: 10.1177/1440783307076893).
- Meyer, I.H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. In: *Psychological Bulletin*, jg. 129, nr. 5, p. 674-697 (doi: 10.1037/0033-2909.129.5.674).
- Miller, L. en C. Moskos (1995). Humanitarians or warriors? Race, gender, and combat status in operation 'Restore Hope'. In: *Armed Forces & Society*, jg. 21, nr. 4, p. 615-637.
- Moelker, René en Jolanda Bosch (2008). *Hidden women. Women in the Netherlands armed forces*. Utrecht: Netherlands Defence Academy (Publications of the Faculty of Military Sciences No. 2008/01).
- Mor Barak (2000) Barak, M. E. M. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. In: *Social work*, 45(4), 339-353.
- Mor Barak, M.E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? In: *Human service organization: management, leadership & governance*, jg. 39, p. 83-88.
- Muller, J. (2012). Vijfentwintig jaar SHK en homobeleid bij Defensie. In: *Militaire spectator*, jg. 181, nr. 10, p. 432-442.
- Nievers, E. (2007). Ervaren discriminatie en gedragsconsequenties. In: I. Andriessen, J. Dagevos, L. Faulk en E. Nievers (red.), *Discriminatiemonitor niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt 2007* (p. 145-175). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Noije, Lonneke van, Elke Moons en Arno Sprangers, m.m.v. Godelief Mars (2016). *Sociale Veiligheid*. In: *Emancipatiemonitor 2016*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, p. 172-213.



- Paradies, Y. (2006). A systematic review of empirical research on self-reported racism and health. In: *International Journal of Epidemiology*, jg. 35, nr. 4, p. 888-901.
- Pitts, D.W. (2006). Modeling the impact of diversity management. In: *Review of Public Personnel Administration*, jg. 26, nr. 3, p. 245-269.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from us federal agencies. In: *Public Administration Review*, jg. 69, nr. 2, p. 328-338.
- Priola, V., D. Lasio, S. De Simone en F. Serri (2014). The Sound of Silence. Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Discrimination in 'Inclusive Organizations'. In: *British Journal of Management*, jg. 25, nr. 3, p. 488-502 (doi: 10.1111/1467-8551.12043).
- Ragins, B.R., R. Singh en J.M. Cornwell (2007). Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work. In: *Journal of Applied Psychology*, jg. 92, nr. 4, p. 1103-1118 (doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1103).
- Redman, T. en E. Snape (2006). The Consequences of Perceived Age Discrimination Amongst Older Police Officers: Is Social Support a Buffer? In: *British Journal of Management*, jg. 17, nr. 2, p. 167-175.
- Richards, Z. en M. Hewstone (2001). Subtyping and subgrouping: Processes for the prevention and promotion of stereotype change. In: *Personality and Social Psychology Review*, jg. 5, nr. 1, p. 52-73.
- Roeters, Anne, Sebastian Alejandro Perez en Alice de Boer, m.m.v. Godelief Mars en Marion van den Brakel (2016). De combinatie van betaalde arbeid en zorgtaken. In: *Emancipatiemonitor 2016*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, p. 87-116.
- Rosario, M., J. Hunter, S. Maguen, M. Gwadz en R. Smith (2001). The coming-out process and its adaptational and health-related associations among gay, lesbian, and bisexual youths: Stipulation and exploration of a model. In: *American Journal of Community Psychology*, jg. 29, nr. 1, p. 133-160 (doi: 10.1023/a:1005205630978).
- Schmitt, M.T., Branscombe, N.R., Postmes, T. & Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: A meta-analytic review. In: *Psychological Bulletin*, 140, p. 921-948.
- Schouten & Nelissen (2016). *Medewerkersmonitor 2016 korps politie. Totaalrapportage korpsniveau*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- SER (2009). *SER Advies Diversiteit in het personeelsbestand*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad (Advies 2009/03).
- Shore, L.M., A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K.H. Ehrhart en G. Singh (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. In: *Journal of Management*, jg. 37, nr. 1, p. 1262-1289.
- Snellman, A. (2007). *Social hierarchies, prejudice and discrimination* (proefschrift). Uppsala: Uppsala University.
- Snellman, A. en B. Ekehammar (2005). Ethnic hierarchies, racial prejudice, and social dominance orientation. In: *Journal of Community and Applied Social Psychology*, jg. 15, nr. 2, p. 1-12.
- Soeters, J.L., D.L. Winslow en A. Weibull (2003). Military culture. In: G. Caforio (red.), *Handbook of the sociology of the military* (p. 237-254). New York: Springer.
- TK 2012/2013. *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2013*. Kamerstuk 33400-X nr. 90
- Staal (2006). *Conclusies Commissie Staal. Periodiek onderzoek ongewenst gedrag binnen Defensie*. Onderzoek 1. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Stoppelenburg, P.A. en G.J. Feenstra (1999). *De positie van homoseksuelen bij Defensie. Een vervolgonderzoek naar de positie van homoseksuelen binnen de Defensieorganisatie*. Tilburg: IVA.
- Suarez, Eliana en Tahany M. Gadalla (2010). Stop Blaming the Victim: A Meta-Analysis on Rape Myths. In: *Journal of Interpersonal Violence*, jg. 25, nr. 11, p. 2010-2035 (doi: 10.1177/0886260509354503).
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. In: *Annual Review of Psychology*, jg. 33, nr. 1, p. 1-39.

- Timmerman, G. (2005). The impact of male domination on the prevalence of sexual harassment: An analysis of European Union surveys. In: J.E. Gruber and P. Morgan (Eds.), *In the company of men: Male dominance and sexual harassment* (p.171-194). York: Maple Press.
- Utsey, S.O. (1998). Assessing the stressful effects of racism: A review of instrumentation. In: *Journal of Black Psychology*, jg. 24, nr. 3, p. 269-288.
- Ven, C. van de, M. de Groot en S. de Vries (2004). Werk maken van diversiteit: tien tips. In: *Management Executive*. Geraadpleegd op 26 augustus 2016 via [www.sjieradevries.org/pdf/publicatiessjiera/werk%20maken%20van%20diversiteit.pdf](http://www.sjieradevries.org/pdf/publicatiessjiera/werk%20maken%20van%20diversiteit.pdf).
- Weil, F.D. (1985). The variable effects of education on liberal attitudes: a comparative-historical analysis of anti-semitism using public opinion survey data. In: *American Sociological Review*, jg. 50, nr. 4, p. 458-474.
- Williams, D.R. en S.A. Mohammed (2009). Discrimination and racial disparities in health: evidence and needed research. In: *Journal of behavioral medicine*, jg. 32, nr. 1, p. 20-47.
- Wing Sue (2007), Derald, Christina M. Capodilupo, Gina C. Torino, Jennifer M. Bucceri, Aisha M. B. Holder, Kevin L. Nadal en Marta Esquilin (2007). Racial Microaggressions in Everyday Life. Implications for Clinical Practice. In: *American Psychologist*, Vol. 62, No. 4, 271-286.



## Publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau

### Werkprogramma

Het Sociaal en Cultureel Planbureau stelt twee keer per jaar zijn Werkprogramma vast. De tekst van het lopende programma is te vinden op de website van het SCP: [www.scp.nl](http://www.scp.nl).

### SCP-publicaties

Onderstaande lijst bevat een selectie van publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Deze publicaties zijn in gedrukte vorm verkrijgbaar bij de (internet)boekhandel en zijn als pdf gratis te downloaden via [www.scp.nl](http://www.scp.nl). Een complete lijst is te vinden op [www.scp.nl/publicaties](http://www.scp.nl/publicaties).

### SCP-publicaties 2016

- 2016-1 *Trust, life satisfaction and opinions on immigration in 15 European countries* (2016). Jeroen Boelhouwer, Gerbert Kraaykamp en Ineke Stoop. ISBN 978 90 377 0775 5
- 2016-2 *Lekker vrij!? Vrije tijd van vrouwen, tijdsdruk en de relatie met de arbeidsduur van vrouwen* (2016). Wil Portegijs (SCP), Mariëlle Cloïn (SCP), Rahil Roodsaz (Atria) en Martin Olsthoorn (SCP). ISBN 978 90 377 0776 2
- 2016-3 *Kiezen bij de kassa. Een verkenning van maatschappelijk bewust consumeren in Nederland* (2016). Peggy Schyns. ISBN 978 90 377 0709 0
- 2016-4 *Kleine gebaren. Het belang van dorpsgenoten voor ouderen op het platteland* (2016). Lotte Vermeij. ISBN 978 90 377 0779 3 (elektronische publicatie)
- 2016-5 *Niet buiten de burger rekenen! Over randvoorwaarden voor burgerbetrokkenheid in het nieuwe omgevingsbestel* (2016). Andries van den Broek, Anja Steenbekkers, Pepijn van Houwelingen en Kim Putters. ISBN 978 90 377 0774 8
- 2016-6 *Een lang tekort. Langdurige armoede in Nederland* (2016). Jean Marie Wildeboer Schut en Stella Hoff. ISBN 978 90 377 0780 9
- 2016-7 *Zorg en ondersteuning in Nederland: kerncijfers 2014* (2016). Lisa Putman, Debbie Verbeek-Oudijk, Mirjam de Klerk en Evelien Eggink. ISBN 978 90 377 0785 4 (elektronische publicatie)
- 2016-8 *LHBT-monitor 2016. Opvattingen over en ervaringen van lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender personen* (2016). Lisette Kuyper. ISBN 978 90 377 0787 8
- 2016-9 *Overall rapportage sociaal domein 2015. Rondom de transitie* (2016). Evert Pommer en Jeroen Boelhouwer (red.). ISBN 978 90 377 0788 5
- 2016-10 *Samenvatting Overall rapportage sociaal domein 2015. Rondom de transitie* (2016). Evert Pommer, Jeroen Boelhouwer, Esther van den Berg en Maaike den Draak. ISBN 978 90 377 0789 2
- 2016-11 *Societal Pessimism: A Study of its Conceptualization, Causes, Correlates and Consequences* (2016). Eefje Steenvoorden. ISBN 978 90 377 0786 1
- 2016-12 *Cumulaties in de jeugdhulp* (2016). Klarita Sadiraj, Michiel Ras en Evert Pommer. ISBN 978 90 377 0790 8 (elektronische publicatie)

- 2016-13 *Gedeelde waarden en een weerbare democratie. Een verkenning op basis van bevolkingsquêtes* (2016). Paul Dekker en Josje den Ridder. ISBN 978 90 377 0793 9 (elektronische publicatie)
- 2016-14 *Thuiszorguitgaven en informele hulp. Relatie tussen veranderingen in de thuiszorguitgaven en het gebruik van informele hulp* (2016). Debbie Verbeek-Oudijk en Isolde Woittiez. ISBN 978 90 377 0792 2 (elektronische publicatie)
- 2016-15 *Werkloos toezien? Gevolgen van de crisis voor emancipatie en welbevinden* (2016). Ans Merens en Edith Josten. ISBN 978 90 377 0791 5 (elektronische publicatie)
- 2016-16 *Het brede-welvaartsbegrip volgens het SCP* (2016). Jeroen Boelhouwer. ISBN 978 90 377 0794 6 (elektronische publicatie)
- 2016-17 *Sport en cultuur. Patronen in belangstelling en beoefening* (2016). Annet Tiessen-Raaphorst en Andries van den Broek. ISBN 978 90 377 0795 3 (elektronische publicatie)
- 2016-18 *Gemiddelde budgetten per cliënt (en dag) voor de cliënten met een voogdijmaatregel en cliënten die 18 jaar of ouder zijn* (2016). Evert Pommer en Klarita Sadiraj. ISBN 978 90 377 0797 7 (elektronische publicatie)
- 2016-19 *Verzorgd in Europa: kerncijfers 2013. Een vergelijking van de zorg en ondersteuning voor 50-plussers in veertien Europese landen* (2016). Debbie Verbeek-Oudijk en Lisa Putman. ISBN 978 90 377 0798 4 (elektronische publicatie)
- 2016-20 *Taking part in uncertainty. The significance of labour market and income protection reforms for social segmentation and citizens' discontent* (2016). J.C. Vrooman. ISBN 978 90 377 0799 1
- 2016-21 *Tussen groen en grijs. Een verkenning van tuinen en tuinieren in Nederland* (2016). Jeanet Kullberg. ISBN 978 90 377 0796 0
- 2016-22 *De dorpse doe-democratie. Lokaal burgerschap bekeken vanuit verschillende groepen dorpsbewoners* (2016). Lotte Vermeij, Joost Gieling. ISBN 978 90 377 0802 8 (elektronische publicatie)
- 2016-23 *Aanbod van arbeid* (2016). Patricia van Echtelt, Simone Croezen, Jan Dirk Vlasblom, Marian de Voogd-Hamelink, m.m.v. Lucille Mattijssen. ISBN 978 90 377 0801 1
- 2016-24 *Beleidssignalement. Het gebruik van kinderopvang door ouders met lagere inkomens* (2016). Anne Roeters en Freek Bucx. ISBN 978 90 377 0803 5 (elektronische publicatie)
- 2016-25 *Gemeentelijke prestaties gemeten. Een vooronderzoek naar de meting van prestaties van de lokale overheid op gemeentelijk niveau* (2016). Evert Pommer en Ingrid Ooms. ISBN 978 90 377 0804 2 (elektronische publicatie)
- 2016-26 *Nieuwe Spaanse migranten in Nederland* (2016). Mérove Gijsberts, Marcel Lubbers, Fenella Fleischmann, Mieke Maliepaard en Hans Schmeets. ISBN 978 90 377 0805 9 (elektronische publicatie)
- 2016-27 *Zorg en onbehagen in de bevolking* (2016). Paul Dekker, Josje den Ridder en Pepijn van Houwelingen, m.m.v. Sjoerd Kooiker. ISBN 978 90 377 0807 3 (elektronische publicatie)
- 2016-28 *Wikken en wegen in het hoger onderwijs. Over studieloopbanen en instellingsbeleid* (2016). Lex Herweijer en Monique Turkenburg. ISBN 978 90 377 0806 6

- 2016-29 *Beperkt in functie. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van mensen met gezondheidsbeperkingen* (2016). Redactie: Maroesjka Versantvoort en Patricia van Echtelt. ISBN 978 90 377 0808 0
- 2016-30 *Wel thuis? Literatuurstudie naar factoren die zelfstandig wonen van mensen met beperkingen beïnvloeden* (2016). Maaïke den Draak, Anna Maria Marangos, Inger Plaisier, Mirjam de Klerk. ISBN 978 90 377 0811 0
- 2016-31 *De toekomst tegemoet. Sociaal en Cultureel Rapport 2016* (2016). Redactie: Andries van den Broek, Cretien van Campen, Jos de Haan, Anne Roeters, Monique Turkenburg en Lotte Vermeij. ISBN 978 90 377 0544 7
- 2016-32 *Integratie in zicht? De integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken* (2016). Redactie: Willem Huijnk en Iris Andriessen. ISBN 978 90 377 0812 7
- 2016-33 *Emancipatiemonitor 2016* (2016). Wil Portegijs (SCP) en Marion van den Brakel (CBS) (red.). ISBN 978 90 377 0813 4

### Overige publicaties

*Burgerperspectieven 2016 | 1* (2016). Josje den Ridder, Paul Dekker en Pepijn van Houwelingen, m.m.v. Esther Schrijver. ISBN 978 90 377 0772 4

*Burgerperspectieven 2016 | 2* (2016). Josje den Ridder, Wouter Mensink, Paul Dekker en Esther Schrijver. ISBN 978 90 377 0800 4

*Burgerperspectieven 2016 | 3* (2016). Paul Dekker, Lisanne de Blok en Joep de Hart. ISBN 978 90 377 0810 3

*Burgerperspectieven 2016 | 4* (2016). Paul Dekker, Josje den Ridder, Pepijn van Houwelingen en Andries van den Broek. ISBN 978 90 377 0816 5