

# De uitdagingen van (meer) vrouwen bij Defensie

*Naar een positieve gezamenlijke agenda voor de toekomst*

Amber Spijkers, Anke Snoek en Eva van Baarle\*

**De laatste jaren is er, zowel in de media als op beleidsniveau, groeiende aandacht voor de ervaringen en positie van vrouwen binnen Defensie. Ondanks deze aandacht is maar weinig bekend over de positie van vrouwen in de gehele defensieorganisatie en wat men in praktische en positieve zin kan *doen* om de positie van vrouwen te verbeteren. Dit artikel beschrijft de bevindingen van een actieonderzoek dat, ter bevordering van de sociale veiligheid, sinds 2019 op tien defensielocaties wordt uitgevoerd. Hierbij komen de ervaringen van defensie medewerkers met betrekking tot de positie van vrouwen aan de orde, een thema dat op negen van de tien locaties tijdens interviews naar voren kwam. Actieonderzoek draait om het ondersteunen van medewerkers bij het ontwikkelen van acties die hun werksituatie verbeteren. We presenteren zo'n actie en bespreken de randvoorwaarden om een effectieve bottom-up-interventie te ontwikkelen, te implementeren en te borgen.**

FOTO MCD, LOUIS MEULSTEE



\* A.S. Spijkers MSc MA is promovenda bij de afdeling Ethiek, Recht en Humaniora, Amsterdam UMC, locatie VUmc. Dr. A. Snoek werkt als postdoc-onderzoeker bij de afdeling Ethiek, Recht en Humaniora, Amsterdam UMC, locatie VUmc. Dr. E.M. van Baarle is universitair docent Militaire Ethiek aan de Nederlandse Defensie Academie in Breda. De auteurs willen alle deelnemers aan het actieonderzoek bedanken voor hun openheid, inzet en doorzettingsvermogen. Zij zijn de drijvende kracht in het project. Veel dank aan Annemarie Samsom en Robin Daver voor het meelezen en hun suggesties ter verbetering van het artikel.

- 1 C.A. van der Maat, 'Diversiteit en inclusiviteit', kamerbrief Tweede Kamer van der Staten-Generaal (Den Haag, 29 maart 2022).
- 2 Onder gendergelijkheid wordt verstaan het gelijk stellen en gelijk behandelen van mensen ongeacht geslacht, genderidentiteit of seksuele geaardheid. In dit artikel hebben we het over de positie van vrouwen. Dit zien wij als onderdeel van het streven naar gendergelijkheid; H. Carreiras, 'Gender relations in the armed forces: Does the draft make a difference?', *Security and Peace* 30 (2012) (1) 19-24; C. Duncanson en R. Woodward, 'Regendering the military: Theorizing women's military participation', *Security Dialogue* 47 (2015) (1) 3-21.

**D**efensie streeft al jaren naar meer inclusie en het aantrekken van meer vrouwelijke medewerkers, bijvoorbeeld met de doelstelling dat in 2030 van alle medewerkers dertig procent vrouw is.<sup>1</sup> Maar het aantrekken van meer vrouwen binnen Defensie leidt niet automatisch tot een betere positie van vrouwen of (meer) gendergelijkheid.<sup>2</sup> Defensie is van oudsher een

masculiene organisatie, waarin kwaliteiten of informele normbeelden passend bij het beeld van een *warrior hero*, zoals kracht, ratio en tonen van daadkracht, van grote invloed zijn op

*Het aantrekken van vrouwen binnen  
Defensie leidt niet automatisch tot een betere positie  
van vrouwen of (meer) gendergelijkheid*



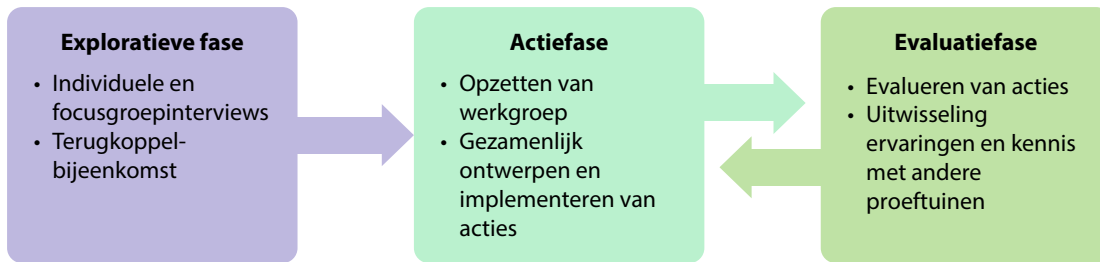


Een hogere instroom van vrouwen – en medewerkers die afwijken van de masculiene norm – levert de nodige spanningen en uitdagingen op

- 3 J. Acker, 'From sex roles to gendered institutions', *Contemporary Sociology* 21 (1992) (5) 565-569; C. Duncanson, 'Forces for good? Narratives of military masculinity in peacekeeping operations', *International Feminist Journal of Politics* 11 (2009) (1) 63-80; O. Hauser, "'We rule the base because we're few'", *Journal of Contemporary Ethnography* 40 (2011) (6) 623-651; A. King, 'The female combat soldier', *European Journal of International Relations* 22 (2015) (1) 122-143; D.S. Levin, "'You're always first a girl!': Emerging adult women, gender, and sexuality in the Israeli army", *Journal of Adolescent Research* 26 (2010) (1) 3-29; D.H.J. Morgan, 'Theater of war: Combat, the military, and masculinities', *Theorizing masculinities* (Thousand Oaks, California, USA, SAGE Publications Inc, 1994) 166-182; L. Sion, 'Peacekeeping and the gender regime: Dutch female peacekeepers', *Journal of Contemporary Ethnography* 37 (2008) (5) 561-585; R. Woodward en T. Winter, *Sexing the soldier: The politics of gender and the contemporary British Army* (London, Routledge, 2007) 160.
- 4 S. Dharmapuri, 'Just add women and stir?', *The U.S. Army War College Quarterly: Parameters* 41 (2011) (1) 56-70.
- 5 Ministerie van Defensie, 'Defensie Actieplan 1325: 2021-2025' (Den Haag, 2020); I. Andriessen, W. Vanden Berghe en L. Sterckx, 'Grenzen aan de eenheid' (Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau, 2017); E. Rosenberg, K. Berkhout en D. Bravenboer, 'Twee oud-luitenant-kolonels: "Als vrouw bij defensie loop je op je tenen"', *NRC* (26 juni 2021, Weekend) 20-22; over de impact van gender-gerelateerde normbeelden op cadetten van de Koninklijke Militaire Academie: I. Tziamali, 'De KMA raad ik mijn toekomstige dochter niet eens aan', *Militaire Spectator* 190 (2021) (9); J. Harmsen, 'Bij de marine: langzaam maar zeker verandert er iets', *Trouw*, (17 februari 2022, de Verdieping) 1-5.
- 6 Dit wil niet zeggen dat het voor mannen altijd gemakkelijk is om zich staande te houden binnen de defensieorganisatie. Ook voor hen is het geregeld ingewikkeld en lastig om zich te verhouden tot de masculiene organisatie.

mannen en vrouwen in de organisatie.<sup>3</sup> Een hogere instroom van vrouwen – en medewerkers die afwijken van deze masculiene norm – levert dan ook de nodige spanningen en uitdagingen op.<sup>4</sup> Hiervan getuigt de groeiende aandacht, in zowel de media als in de top van de organisatie, voor de ervaringen en positie van vrouwen.<sup>5</sup> Desalniettemin is slechts weinig bekend over de positie van vrouwen in de gehele defensie-organisatie en over wat defensie-medewerkers en leidinggevendenden met deze kennis in praktische en positieve zin kunnen *doen*. In dit artikel staat dan ook de volgende vraag centraal: Wat kunnen medewerkers zelf doen om de positie van vrouwen binnen Defensie te verbeteren?

Het antwoord wordt gevormd aan de hand van de resultaten van een defensiebreed actie-onderzoek dat gericht is op het versterken van een sociaal veilige cultuur en dat wordt uitgevoerd op tien verschillende locaties ('proeftuinen', in de resultaten aangeduid als PT's) in opdracht van Directie Veiligheid. Alhoewel sociale veiligheid veel thema's omvat, beperkt dit artikel zich tot het thema 'de positie van vrouwen'.<sup>6</sup> Eerst worden, op basis van interviews



Figuur 1 Opzet van het actieonderzoek per proeftuin

met defensiemedewerkers en bevindingen tijdens het actieonderzoek, ervaringen met en uitingen over de positie van vrouwen gepresenteerd. Hierna volgt een beschrijving van een actie die defensiemedewerkers zelf hebben ontwikkeld tijdens het actieonderzoek om de positie van vrouwen te verbeteren - om op die manier bij te dragen aan een sociaal veilige werkomgeving. Tot slot bespreken we de bestanddelen en randvoorwaarden die dit soort initiatieven van medewerkers krachtig of effectief maken.

## Methode van het actieonderzoek

Het actieonderzoek, dat sinds 2019 wordt uitgevoerd in opdracht van de Directie Veiligheid, heeft als doel de sociale veiligheid binnen Defensie te versterken.<sup>7</sup> De deelnemende proeftuinen hebben zich hier zelf voor opgegeven. Het actieonderzoek wordt uitgevoerd op twee opleidingsinstituten, één beleidsorganisatie, en zeven operationele eenheden, waarvan twee binnen de Koninklijke Marechaussee, twee binnen de Koninklijke Luchtmacht, twee binnen de Koninklijke Marine en één binnen de Koninklijke Landmacht.

Binnen het actieonderzoek werken interne en externe onderzoekers samen met defensiemedewerkers - van militairen in opleiding tot commandanten en beleidsmedewerkers - om de praktijk en cultuur binnen Defensie in kaart te brengen en (indien nodig) te veranderen.<sup>8</sup> Het actieonderzoek bestaat uit drie verschillende fases (zie figuur 1). Tijdens de exploratieve fase zijn data verzameld door middel van semi-structureerde individuele en focusgroepinterviews met defensiemedewerkers. Ver-

volgens zijn de bevindingen per proeftuin teruggekoppeld. Aansluitend zijn tijdens de actie- en evaluatiefase van het onderzoek (actie) werkgroepen opgezet die aan de hand van de bevindingen binnen hun proeftuin interventies bedachten, uitprobeerden en evalueerden (voor een overzicht van de datacollectie zie tabel 1).

## Bevindingen met betrekking tot de positie van vrouwen

Tijdens de exploratieve fase kwam bij negen van de tien proeftuinen de positie van vrouwen als thema naar voren. Het algemene beeld dat respondenten aandroegen was dat vrouwelijke defensiemedewerkers, en in het bijzonder vrouwelijke militairen, (1) onder een vergrootglas liggen, (2) zich geregeld moeten aanpassen aan de masculiene defensiecultuur, en (3) hun negatieve ervaringen onzichtbaar blijven. Daarnaast bestaat er een (4) angst-regelcultuur die de positie van vrouwen moet beschermen, maar deze ook bemoeilijkt.

### 1. Onder een vergrootglas

Zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten beschreven dat vrouwen het binnen Defensie zwaarder hebben dan mannen: hun prestaties en gedrag liggen vaak onder een vergrootglas, ze worden vaker uitgetest, en als ze fouten maken, doelen niet halen of emoties tonen, wordt dit vaker gezien als een teken dat ze niet geschikt zijn om bij Defensie te werken. 'Er wordt veel

7 Ministerie van Defensie, 'Versterking van de sociale veiligheid binnen Defensie: onderdeel van het plan van aanpak "Een veilige defensieorganisatie"' (Den Haag, 2021).

8 D. Coghlan, *Doing action research in your own organization* (London, SAGE, 2019).

Proeftuin	Datacollectie
PT1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 individuele interviews (6 uur)</li> <li>- 4 focusgroepinterviews met in totaal 18 deelnemers (6 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2 uur)</li> <li>- 16 werkgroepbijeenkomsten (24 uur)</li> <li>- 4 extra interviews over specifiek thema 'vrouwenpraatje' (4 uur)</li> <li>- 1 enquête evaluatie 'modern vrouwenpraatje' (18 respondenten, responspercentage van 66,7%)</li> </ul>
PT2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 individuele interviews (2 uur)</li> <li>- 6 focusgroepinterviews met in totaal 24 deelnemers (7,5 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2,5 uur)</li> <li>- 3 werkgroepbijeenkomsten (4,5 uur)</li> </ul>
PT3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 individuele interviews (6 uur)</li> <li>- 5 focusgroepinterviews met in totaal 17 deelnemers (10 uur)</li> <li>- 6 terugkoppelbijeenkomsten (7 uur)</li> <li>- 3 werkgroepbijeenkomsten (5 uur)</li> </ul>
PT4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 individuele interviews (10,5 uur)</li> <li>- 1 focusgroepinterview met 7 deelnemers (3 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2 uur)</li> <li>- 10 werkgroepbijeenkomsten (14 uur)</li> </ul>
PT5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 individuele interviews (2 uur)</li> <li>- 2 focusgroepinterviews met in totaal 8 deelnemers (3 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2,5 uur)</li> <li>- 2 werkgroepbijeenkomsten (3 uur)</li> </ul>
PT6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 individuele interviews (6 uur)</li> <li>- 2 focusgroepinterviews met in totaal 8 deelnemers (3 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2,5 uur)</li> <li>- 2 werkgroepbijeenkomsten (3 uur)</li> </ul>
PT7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 individuele interviews (8 uur)</li> <li>- 3 focusgroepinterviews met in totaal 9 deelnemers (9 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2,5 uur)</li> <li>- 4 werkgroepbijeenkomsten (6 uur)</li> </ul>
PT8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 individuele interviews (10 uur)</li> <li>- 3 focusgroep interviews met 11 deelnemers (6 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2 uur)</li> </ul>
PT9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 focusgroepinterviews met in totaal 13 deelnemers (4,5 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2 uur)</li> </ul>
PT10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 focusgroepinterviews met in totaal 101 deelnemers (24 uur)</li> <li>- 1 terugkoppelbijeenkomst (2 uur)</li> </ul>

Tabel 1 Overzicht van datacollectie en betrokken onderzoekers per proeftuin

meer op je gelet, alle roddels gaan over jou de eerste weken, met elke persoon met wie je praat heb je seks gehad. Het is niet altijd even prettig.' (PT2) En: 'Het gevoel is bij vrouwen, dat ze altijd boven die norm moeten presteren, want als ze

een fout maken, dan is 't al snel zo: "Zie je wel. Vrouwen.'" (PT5)

Als vrouwen successen behaalden werden die toegeschreven aan hun vrouw-zijn, en niet aan

hun kwaliteiten en competenties: ‘Er was een sollicitatieronde [...] En uiteindelijk werd ik toch gekozen. En toen werd er ook meteen gezegd: “oh ja, X is gekozen, het vriendinnetje van de kapitein. Zeker omdat je een lekker wijf bent.”’ (PT1)  
En: ‘Ik vind het wel vervelend dat er sommige vrouwen zijn die weten dat ze dingen voor elkaar krijgen omdat ze vrouw zijn. [...] Die krijgen dan makkelijk taken afgetekend. Puur omdat ze een meisje zijn en er goed uitzien.’ (PT8)

Het merendeel van de vrouwelijke respondenten, werkzaam als militair, zei geen behoefte te hebben in de spotlights te staan, maar zich in de eerste plaats als *militair* te willen profileren en niet als *vrouw bij Defensie*. Een van de werkgroepdeelnemers merkte op dat ze zich in wilde zetten voor het verbeteren van de positie van vrouwen, maar dat ze niet het ‘boegbeeld van de feministische golf’ wilde zijn. Een andere respondent vertelde: ‘Iemand confronteerde mij met het feit dat ik toch maar moest accepteren dat ik een rolmodel was. Dat is niet zo’n hele fijne gedachte, waarom moet ik een rolmodel zijn? Dat wil ik helemaal niet zijn.’ (PT4)

## 2. Aanpassen aan de masculiene defensiecultuur

Zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten gaven aan dat van vrouwen veelal wordt verwacht dat zij zich aanpassen aan de bestaande defensiecultuur. ‘Dat soort dingen moet je gewoon niet doen [...] als vrouw. Dat is gewoon een ongeschreven regel.’ (PT7)

Op plekken waar vrouwen sterk in de minderheid zijn worden zij soms als verstoorders van de ‘mannencultuur’ gezien. De komst van (meer) vrouwen maakt dat bepaalde gewoonten of rituelen, zoals het maken van seksueel-getinte grappen of gezamenlijk porno kijken, moeten worden aangepast of afgeschaft, wat tot weerstand leidt. ‘Het is een mannencultuur. [...] Er zit niks achter. Daar moet dan wel weer wat van gevonden worden. Dat is dan, ja, jammer.’ (PT10)

Vrouwen beschreven dat het een ingewikkelde ‘evenwichtsact’ is om zich ‘op de juiste manier’ te verhouden tot de masculiene defensiecultuur. Enerzijds moeten zij zich hieraan aanpassen, maar anderzijds moeten zij ook weer niet te

hard hun best doen om zich hiertoe te conformeren: ‘Wat er juist mis ging [...] was dat zij krampachtig *one of the guys* wilde zijn.’ (PT5)

Een ander voorbeeld van hoe van vrouwen verwacht wordt dat ze zich aanpassen aan de masculiene defensiecultuur, is het zogeheten ‘vrouwenpraatje’, een instructiepraatje speciaal voor opkomende vrouwelijke militairen. Tijdens dit praatje worden vrouwen gewaarschuwd dat als ze met (te) veel mannelijke collega’s te vertrouwelijk omgaan, of naar bed gaan, ze bekend komen te staan als ‘slet’ of ‘matras’ en tegelijkertijd het imago van hun vrouwelijke collega’s schaden. Tijdens de interviews werd dit praatje, en de negatieve gevolgen hiervan op de ervaren sociale veiligheid, meermaals aangehaald door vrouwelijke respondenten. Gelijktijdig bleek onder mannen juist veel mysterie te bestaan rondom ‘het vrouwenpraatje’. Vrouwelijke respondenten, maar ook sommige mannelijke collega’s, zeiden het als onjuist te ervaren dat alleen vrouwen worden gewaarschuwd voor de gevolgen van hun seksuele gedrag. ‘Wat ik meer kwalijk daaraan vind [...] Dat het dan een vrouwenpraatje is, maar waarom worden de mannen dan niet aangesproken: hé, luister jongens, het is hier geen paradijs. Waar[om] is dat opeens dan een vrouwenprobleem?’ (PT1)

## 3. Negatieve ervaringen blijven onzichtbaar

De meeste vrouwelijke respondenten gaven aan overwegend positieve ervaringen te hebben bij Defensie, en dat voor hen trots en werkvreugde op de voorgrond staan. Pas gaandeweg het gesprek zeiden ze ook negatieve ervaringen te hebben gehad, die vaak een grote impact hadden, en waaromtrent een zekere handelingsverlegenheid was, zowel bij henzelf als bij hun omgeving. Voorbeelden van dit soort ervaringen zijn leidinggevend en collega’s die impertinente vragen stellen over hun seksleven, verregaande roddels, seksueel overschrijdend gedrag, een dubbele moraal rondom relaties die zij aangaan en onbegrip rondom zwangerschap en borstvoeding.

Veel vrouwen gaven aan niet graag te koop te lopen met hun negatieve ervaringen. De stap om vervelende ervaringen te melden werd als groot

ervaren doordat melden nog meer (ongewenste) aandacht zou kunnen genereren. Als je meldt loop je – als vrouw *en* man - het risico dat je te boek komt te staan als verrader of als iemand die niet voor zichzelf kan opkomen. Ook was er angst dat meldingen kunnen leiden tot repercussies voor de rest van hun carrière, dat het incident wordt opgeblazen of overtrokken gevolgen heeft voor de betrokkene. ‘Stel je voor dat X mij, nou, verkracht dan gaan er wel consequenties aan zitten, maar stel dat jij aan mijn kont zit als we uitgaan en ik denk: ik vind dit eigenlijk niet kunnen. Maar ik ga er niks van zeggen, want ik wil niet dat jij consequenties hebt. Dat is wel wat er gebeurt.’ (PT2)

Als vrouwen hun ervaringen deelden tijdens focusgroepinterviews, reageerden hun mannelijke collega's geschokt. Zij gaven aan maar weinig weet te hebben van welke concrete problematiek vrouwen in de praktijk tegenkomen: ‘Ik heb persoonlijk een keer van iemand [gehoord] [...] Dat bepaalde vrouwen – bijvoorbeeld – niet 's avonds over de kazerne kunnen lopen [...] Daar weet ik dus niks van. [...] Maar als dat het geval is, dan denk ik inderdaad dat het wel noodzakelijk is [om iets te doen]. Want dat vind ik wel echt belachelijk.’ (PT7)

#### 4. Averechtse werking van regelcultuur

De respondenten observeerden dat er naar aanleiding van incidenten binnen Defensie een regelreflex bestaat, die bedoeld is om vrouwelijke defensiemedewerkers te beschermen, maar die soms juist averechts werkt.<sup>9</sup> Een consequentie van deze regelreflex is dat vrouwen juist nog meer in de schijnwerpers belanden. ‘Er wordt extra naar je gekeken in de zin van dat je al een soort van vreemde eend in de bijt bent. En dan zijn mensen een soort van extra voorzichtig. Dus bijvoorbeeld met dingen zeggen of dingen doen. Wat ertoe leidt dat je juist het gevoel krijgt dat je dus in die spotlights staat.’ (PT1)

Een ander voorbeeld hiervan zijn de regels dat vrouwelijke defensiemedewerkers niet langer alleen op een kamer mogen zijn met een mannelijke opleider/beoordelaar, en dat bij contact tussen vrouwelijke defensiemedewerkers en hun mannelijke leidinggevenden de deur van het kantoor altijd open moet blijven: ‘Er was dus vanaf hogeraf opgelegd dat een kapitein niet meer alleen in een kantoorruimte mag zijn met een vrouw. [...] Terwijl als ik met iets persoonlijk zit en ik zou naar de kapitein toe willen...’ (PT1)

Hoewel deze regels bedoeld zijn om ongewenste intimiteiten tegen te gaan, plaatsen ze vrouwen ook in een uitzonderingspositie, die spontaan contact en normale collegialiteit in de weg staat. Een respondent gaf aan dat ze, als enige vrouw in haar team, een eigen kamer had, maar hierdoor het samenwerken en de groepsvorming met haar collega's miste.

Vanuit de proeftuinen zeiden veel deelnemers moe te zijn van de regeldrift bij Defensie, en dat het in hun ogen zinvoller is om met elkaar in gesprek te gaan over wat nou normaal en wenselijk is in de interactie met elkaar. ‘Er gaat iets mis en ik knipper drie keer met mijn ogen en we hebben er in een keer vijftig nieuwe regels bij en een aanwijzing van de minister of de SG van ja, “gij zult niet meer dit en gij zult niet meer dat.” [...] ik denk dat dat niet de oplossing is, maar dat dat juist contraproductief werkt omdat mensen zich steeds verder bekneld voelen.’ (PT7)

### Een positieve agenda voor de toekomst: voorwaarden en ontwikkelen van acties

Naast het in kaart brengen van de positie van vrouwen binnen de proeftuinen is er ook gekeken naar acties om de positie van vrouwen te verbeteren. De initiatieven in de proeftuinen en het uitvoeren van het actieonderzoek brachten belangrijke voorwaarden aan het licht voor het ontwikkelen van acties: (1) bewustwording en erkenning van problematiek, (2) een veilige omgeving voor dialoog en gezamenlijk

<sup>9</sup> Alhoewel in dit artikel de effecten van de regelreflex op vrouwelijke medewerkers worden besproken, kan niet worden ontkend dat deze ook zijn weerslag heeft op mannelijke medewerkers. Uit de interviews blijkt dat de regelreflex ook maakt dat mannelijke collega's kwetsbaarder zijn voor onterechte beschuldigingen, wat kan maken dat zij vervolgens ook anders naar hun vrouwelijke collega's kijken en anders met hen omgaan.



*Een consequentie van de regelreflex bij Defensie is dat vrouwen juist nog meer in de schijnwerpers belanden*

FOTO MCD, PHIL NIJHUIS

eigenaarschap, (3) vertrouwen, steun en mandaat vanuit de organisatie en (4) het borgen van acties in de organisatiestructuur. Na het toelichten van deze voorwaarden geven we een voorbeeld van een actie waarin al deze elementen terugkomen.

### **1. Bewustwording en erkenning van problematiek: het lef om kritisch te kijken naar eigen organisatie(structuren)**

Een belangrijke eerste stap bij het bevorderen van de positie van vrouwen binnen Defensie is het creëren van bewustzijn en erkennen van de ervaringen van vrouwen. Tijdens focusgroep-interviews zeiden mannelijke respondenten weinig te weten over de ervaringen van hun vrouwelijke collega's. Ze vonden het een eye-opener deze te horen, en reageerden steunend naar hun vrouwelijke collega's. Verschillende leidinggevendenden gaven aan hun vrouwelijke collega's af en toe apart te nemen, en ze naar hun ervaringen te vragen, één op één, of met meerdere vrouwelijke collega's tegelijk. Ook binnen het actieonderzoek werd dit thema tijdens werkgroepbijeenkomsten op de agenda

gezet, werden ervaringen uitgewisseld, en werd er gesproken over hoe de positie van vrouwen kan worden verbeterd zonder vrouwen te veel in de spotlight te zetten.

Tegelijkertijd was er een zekere weerstand om te spreken over het thema, de positie van vrouwen. Zo kwam tijdens het actieonderzoek de positie van vrouwen binnen Defensie negatief in het nieuws. Dit leidde tot discussies in de proeftuinen. Naast de nodige herkenning, reageerden velen ook ontkennend: 'dat gebeurt niet bij mijn [defensieonderdeel]' en 'ik herken dit niet'. Veel medewerkers gaven aan de negatieve publiciteit rondom Defensie zat te zijn. Na een negatief krantenbericht worden ze door familie en vrienden aangesproken over waarom ze bij zo'n bedrijf willen werken, terwijl ze zelf juist erg trots zijn op hun werk, het is een deel van hun identiteit. Een keerzijde van deze trots is dat die in de weg lijkt te staan van de erkenning van problemen.

Ook spraken sommige medewerkers de angst uit dat door positieve discriminatie en politieke





*Niet alleen vrouwelijke medewerkers moeten verantwoordelijk worden gehouden voor hun positie binnen Defensie, maar dit is iets waar alle medewerkers binnen de organisatie aan kunnen bijdragen*

FOTO MCD, AARON ZWAAL

correctheid de toelatingsnormen naar beneden bijgesteld worden, wat de operationele veiligheid in gevaar zou kunnen brengen. Ook dit soort signalen moeten, of ze terecht zijn of niet, serieus genomen worden, en geven aanleiding tot het agenderen van dit thema.

## **2. Een veilige omgeving voor dialoog en gezamenlijk eigenaarschap**

In verschillende proeftuinen bestond de behoefte om de dialoog aan te gaan tussen vrouwen én mannen, en om gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Dit houdt in dat niet alleen vrouwelijke medewerkers verantwoordelijk worden gehouden voor hun positie binnen Defensie, maar dat dit iets is waar alle medewerkers binnen de organisatie aan kunnen bijdragen. Dit sluit aan bij de sterke waarde die binnen Defensie wordt gehecht aan kameraadschap. Initiatieven bestaande uit gezamenlijk dialoog en gedeeld eigenaarschap hebben de potentie om onderwerpen uit de taboesfeer te halen, de 'vrouwenproblemen' te demystificeren, en de verantwoordelijkheid te delen. Hiervoor moet wel een basale veiligheid behaald

zijn. In de werkgroepen, waarin medewerkers met verschillende rangen een gezamenlijk dialoog voerden en acties ontworpen, droegen tutoyeren, actief luisteren en iedereen aan het woord laten bij aan het creëren van een laagdrempelige sfeer waarin ieders mening, ervaring of idee gewaardeerd wordt.

## **3. Vertrouwen, steun en mandaat vanuit de organisatie**

Bij het ontwikkelen en implementeren van bottom-up-initiatieven bleek het noodzakelijk om top-down-steun, vertrouwen en mandaat vanuit de organisatie te ontvangen. Het bevorderen van sociale veiligheid (in dit geval de positie van vrouwen) moet in de hele lijn gesteund worden.

Steun en vertrouwen vanuit leidinggevend was niet alleen belangrijk voor het implementeren en borgen van acties, maar was ook essentieel voor het vasthouden van de motivatie van medewerkers. Medewerkers die bottom-up-acties ontwikkelden en initieerden deden dit namelijk op vrijwillige basis. Als leidinggeven-

den positief reageerden, voelden medewerkers zich gewaardeerd, wat hun motivatie versterkte.

Anderzijds bleek dat als de noodzaak van interventies door leidinggevendenden niet werd ingezien of er weinig met hun ideeën werd gedaan, dit het voor medewerkers lastig maakte om aansluiting te vinden bij de organisatie, wat ontmoedigend werkte. Ook aarzelden medewerkers vaker om een actie op te pakken als er (nog) geen ‘groen licht’ van bovenaf was gegeven. Desalniettemin leverde het soms wel degelijk resultaat op als medewerkers niet opgaven en hun ideeën en initiatieven bleven aankaarten bij collega’s en leidinggevendenden.

#### 4. Acties borgen in de organisatiestructuur

Na het verkrijgen van top-down-steun en mandaat is de volgende stap het borgen van (effectieve) acties in de organisatiestructuur. Dit is om verschillende redenen van belang. De hoge doorloop binnen de organisatie kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat na enige tijd niemand zich meer verantwoordelijk voelt voor het (verder) ontwikkelen en implementeren van een actie. Zo zijn er binnen Defensie op papier al verschillende initiatieven ter verbetering van de positie van vrouwen bedacht, maar is er in de praktijk nog maar relatief weinig gedaan met deze plannen en aanbevelingen. Het (laten) ontwikkelen van acties door medewerkers op de werkvloer, die een goed idee hebben van wat in de praktijk zou kunnen werken, kan ervoor zorgen dat een actie breed gedragen wordt, en zodoende ook gemakkelijker te borgen is. Desalniettemin is de organisatie nog niet erg gewend aan bottom-up-initiatieven en moeten leidinggevendenden wellicht wennen aan de proactieve houding van hun medewerkers. Kortom: implementeren kan wat geduld en doorzettingsvermogen van defensiemedewerkers vragen.

#### Voorbeeld van een ‘best practice’

Hieronder volgt een voorbeeld van een ‘best practice’ in een van de proeftuinen van het actieonderzoek. Het voorbeeld volgt de vier voorwaarden zoals hierboven beschreven.

#### 1. De positie van vrouwen bespreekbaar maken en blijven agenderen

Binnen een proeftuin besloten medewerkers die deelnamen aan de werkgroep een actie te ontwikkelen om de positie van vrouwen te verbeteren. In eerste instantie bestond er wat terughoudendheid bij de deelnemers om met dit thema aan de slag te gaan. Dit kwam onder andere doordat er binnen het management al over dit thema werd gepraat en medewerkers eerst wilden afwachten welke stappen er zouden worden genomen. Echter, de onderzoekers hielden de mogelijkheid open om gelijktijdig en zelfstandig dit thema op te pakken. Bij elk werkoverleg bleef dit thema op de agenda staan. Ook werd na een aantal bijeenkomsten een militair, die al actief met dit onderwerp bezig was, uitgenodigd om deel te nemen aan de werkgroep. Dit droeg eraan bij dat de energie en het gevoel van noodzaak rondom dit thema binnen de gehele werkgroep begon te groeien en er ruimte ontstond om hier inhoudelijk op te reflecteren. In de werkgroep stelden de deelnemers vervolgens voor om aan de slag gegaan met het ‘vrouwenpraatje’, waarin vrouwen onder andere worden gewaarschuwd voor de consequenties van promiscue gedrag (zie het deel over bevindingen, tussenkop 2).

#### 2. Kritisch evalueren en herontwerpen van het ‘vrouwenpraatje’

De deelnemers stelden voor om eerst te inventariseren hoe het vrouwenpraatje binnen de proeftuin door vrouwelijke medewerkers werd ervaren. Er werd besloten om gezamenlijk het meest recente vrouwenpraatje met terugwerkende kracht te evalueren door middel van een enquête en interviews. De resultaten van deze evaluatie werden vervolgens teruggekoppeld naar de werkgroep en zo kon hier gezamenlijk op worden gereflecteerd.

Vervolgens werd er binnen de werkgroep gebrainstormd over de inhoud en het doel van een ‘nieuw praatje’. De feedback die men elkaar gaf tijdens deze bijeenkomsten werd verwerkt en afwijkende of kritische blikken op het praatje werden serieus genomen en meegenomen in de opzet. Op deze manier werd het format voor het herziende praatje gaandeweg steeds meer

gefinetuned en werden richtlijnen voor gespreksleiders ontwikkeld. Enerzijds bestond de wens om een veilige ruimte voor vrouwen te creëren waarin men open over hun ervaringen kon spreken. Anderzijds was men van mening dat alle medewerkers, vrouw én man, bij een 'praatje' zouden moeten worden betrokken. Het 'praatje' zou moeten gaan over hoe we met elkaar omgaan en wat voor aannames en vooroordelen we over elkaar hebben. Dit zou bewustwording en een gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap onder alle medewerkers bevorderen en gelijktijdig vrouwen uit de schijnwerpers halen. Zodoende ontstond het idee voor 'het normbewustwordingsgesprek', waarin door militairen in opleiding gezamenlijk wordt gereflecteerd op de vraag: 'wanneer vind je iemand een goede militair?' Door hierover in gesprek te gaan leert men elkaar beter kennen, wordt het brede spectrum aan eisen dat men elkaar oplegt zichtbaar en worden vooroordelen blootgelegd. Dit stimuleert het besef dat de eisen die iemand zijn of haar collega's oplegt niet universeel zijn en elk mens eigen kwaliteiten heeft.

Zo werd binnen deze proeftuin een praatje voor vrouwelijke militairen in opleiding, waarin zij onder andere worden gewaarschuwd voor de consequenties van promiscue gedrag, omgevormd tot een dialoog met alle militairen in opleiding over wat het betekent om een goede militair zijn. Deze actie onderschrijft het doel van het actieonderzoek om de tendens tot meer regelgeving om te buigen naar meer dialoog en eigenaarschap onder medewerkers.

### **3. Normbewustwordingsgesprek onder de aandacht brengen bij leidinggevend**

Na het ontwikkelen van het format en de richtlijnen voor het normbewustwordingsgesprek brachten medewerkers hun initiatief op verschillende manieren bij leidinggevend onder de aandacht. Zo werd bijvoorbeeld een pilot van het normbewustwordingsgesprek uitgevoerd waarbij leidinggevend als deelnemers fungeerden. De leidinggevend reageerden enthousiast op deze pilot en zagen hier de meerwaarde van in. Toch werd de mogelijkheid dit initiatief ook daadwerkelijk in de praktijk uit te proberen niet meteen aangepakt.

Het bleek van belang om de potentie en de waarde van het normbewustwordingsgesprek op de agenda te blijven zetten. Medewerkers en onderzoekers uit de proeftuin gingen met collega's in gesprek om ze bekend te maken met het normbewustwordingsgesprek en zo het draagvlak voor deze actie vergroten.

### **4. Normbewustwordingsgesprek structureel vastleggen in de proeftuin**

Momenteel wordt onderzocht op welke manieren het normbewustwordingsgesprek kan worden vastgelegd in de structuur van de proeftuin. Hierbij zijn al verschillende inzichten opgedaan. Allereerst helpt het om niet meteen te hoog in te zetten. Als het niet lukt om een actie meteen binnen de gehele proeftuin te implementeren, kan het helpen om eerst kleinere doelen te stellen en de actie bij kleinere groepen medewerkers uit te proberen en zo het draagvlak te vergroten. Ten tweede kan het helpen om sleutelspelers binnen de proeftuin uit te nodigen mee te denken over het borgen van een actie en om te onderzoeken of er al structureren bestaan waarbij kan worden aangesloten. Ten derde is het nuttig de blik te verbreden en te leren van soortgelijke initiatieven binnen de gehele organisatie. Zo bleek dat een andere werkplek binnen de organisatie een soortgelijke interventie had ontwikkeld. Door met elkaar in gesprek te gaan werden kennis, ervaringen en ideeën over het organiseren van een gelijkwaardige dialoog en het borgen van interventies uitgewisseld.

## **Conclusie en wenken voor de toekomst**

In het actieonderzoek naar sociale veiligheid bij Defensie kwam naar voren dat in negen van de tien proeftuinen de positie van vrouwen een belangrijk thema is. Hoewel er een angst bestaat voor negatieve publiciteit rondom dit thema zijn de proeftuinen bewust bezig met de vraag hoe ze de positie van vrouwen op hun werkplek kunnen verbeteren.

In het actieonderzoek werden tot nu toe verschillende acties geïnitieerd ter bevordering van

de positie van vrouwen. Hieruit komen een aantal succesfactoren en randvoorwaarden naar voren: bewustwording en erkenning van problematiek; een veilige ruimte voor open dialoog en gezamenlijk eigenaarschap; vertrouwen, steun en mandaat vanuit de organisatie; en de mogelijkheid om acties structureel vast te leggen in de organisatiestructuur. We vatten deze punten kort samen en voorzien ze van handvatten om hier als leidinggevend en defensiemedewerkers mee aan de slag te gaan.

Wat betreft bewustwording en erkenning van de problematiek bleek uit de interviews dat vrouwen onder een vergrootglas liggen, zich geregeld moeten aanpassen aan de masculiene defensiecultuur, er een zekere handelingsverlegenheid is rondom hun negatieve ervaringen, en dat er een angst-regelcultuur bestaat die de positie van vrouwen moet beschermen, maar deze ook bemoeilijkt. Deze bevindingen zijn niet uniek voor de Nederlandse context; de internationale literatuur beschrijft soortgelijke bevindingen binnen militaire organisaties in Israël, Groot-Brittannië, de Verenigde Staten en Australië.<sup>10</sup> Het vraagt om moed van leidinggevend en defensiemedewerkers om kritisch naar de eigen organisatie(structuren) te kijken. Het is hierbij van belang dat een onderwerp als de positie en ervaringen van vrouwen bespreekbaar wordt gemaakt en om dit vervolgens ook te blijven bespreken op de werkvloer. Defensiemedewerkers weten zelf het beste wat er daadwerkelijk speelt op de werkvloer en waar de knelpunten zitten. Uit de ervaringen binnen de proeftuinen blijkt dat het bespreekbaar maken van de positie van vrouwen niet vanzelfsprekend is. Houd hierbij in het achterhoofd dat een afwachtende of passieve houding van collega's niet betekent dat een thema niet belangrijk is of wordt gevonden, maar dat dit ook kan worden veroorzaakt door gevoelens van ongemak, angst of het gevoel geen zeggenschap te hebben. In dit geval kan helpen actief op zoek te gaan naar, en het gesprek aan te gaan met, collega's die affiniteit hebben met het versterken van de positie van vrouwen binnen Defensie.

Tijdens de interviews bleek dat medewerkers het waardevol vonden om elkaars ervaringen te

horen en hierover samen in gesprek te gaan. Mannen hadden vaak weinig weet van de kwesties waar vrouwen tegenaan liepen. Dit onderstreept ook het belang van de tweede bevinding: een veilige ruimte voor open dialoog en gezamenlijk eigenaarschap. De resultaten onderstrepen het belang van het betrekken van alle medewerkers om de positie van vrouwen te verbeteren. Alleen vrouwen hierbij betrekken wekt de suggestie dat uitsluitend zij verantwoordelijk zijn voor het creëren van een sociaal veilige werkplek.<sup>11</sup> Door toekomstige interventies te richten op alle medewerkers binnen een werkplek, en niet alleen op vrouwelijke collega's, wordt de sociale cohesie bevorderd en wordt voorkomen dat vrouwen nog meer als 'de ander' worden weggezet. Dit sluit ook aan bij de wens van vele vrouwelijke respondenten om vooral als militair te willen worden gezien, en niet als *vrouwelijke* militair. Toch bestaat er ook de behoefte om een veilige ruimte voor vrouwelijke defensiemedewerkers te creëren waarin zij open hun ervaringen kunnen delen, in de afwezigheid van mannelijke collega's (zie kader 'best practice'). Om te voldoen aan deze behoefte kan dit in de praktijk bijvoorbeeld inhouden dat het startpunt van de ontwikkeling van een interventie wel alleen bij vrouwen ligt, maar dat er gaandeweg mannelijke collega's bij worden betrokken. Op deze manier wordt een cultuurverandering samen gedragen. Een voorwaarde voor het gezamenlijk ontwikkelen van interventies is wel dat in eerste instantie een veilige gespreksomgeving wordt gecreëerd. Hierbij is het van belang dat er ruimte is voor ieders visie, input en ervaringen – ook die van stillere collega's – dat deze ook serieus worden genomen en dat er (actief) naar elkaar wordt geluisterd. Niet alle neuzen hoeven dezelfde kant op te

10 K. Crowley en M. Sandhoff, 'Just a girl in the army', *Armed Forces & Society* 43 (2016) (2) 221-237; King, 'The female combat soldier'; Sion, 'Peacekeeping and the gender regime'; S.T. Koeszegi, E. Zedlacher en R. Hudribusch, 'The war against the female soldier? The effects of masculine culture on workplace aggression', *Armed Forces & Society* 40 (2014) (2) 226-251; S. Bonnes, 'Service-women's responses to sexual harassment: The importance of identity work and masculinity in a gendered organization', *Violence Against Women* 26 (2020) (12-13) 1656-1680; Levin, "'You're always first a girl'", 3-29; K. Dick, *The invisible war* (USA, Cinedigm, Docurama Films, 2012).

11 M. Bastick, 'Gender, militaries and security sector reform', in: *The Routledge Handbook of Gender and Security* (London, Routledge, 2018) 359-372.

staan. Kritische input is waardevol en kan leiden tot betere interventies.

Actieonderzoek is sterk gericht op bottom-up-veranderingen, het initiatief ligt bij de medewerkers zelf en de dingen waar zij tegenaan lopen in hun werk. Als een actie vorm begint te krijgen, zijn vertrouwen, steun en een mandaat vanuit de organisatie essentieel. Voor medewerkers die aan de slag willen met het verbeteren van de positie van vrouwen helpt het om op zoek te gaan naar bondgenoten en bewust te worden van de structuur binnen hun werkplek door de vraag te stellen: van wie is er steun en vertrouwen nodig? Ook buiten een werkplek kunnen bondgenoten worden gevonden, bijvoorbeeld in de vorm van collega's die zich ook hard maken voor de positie van vrouwen en al ervaring hebben met het vergaren van vertrouwen en steun van leidinggevendenden voor een initiatief of actie – en het borgen hiervan in de organisatie. Verder kan het aankondigen van een initiatief of actie bij leidinggevendenden, en hen op de hoogte houden over de ontwikkeling daarvan, eraan bijdragen dat zij zich ook mede-eigenaar gaan voelen. Voor leidinggevendenden is het van belang dat zij zich ervan bewust zijn hoe motiverend een positieve reactie op een bottom-up-initiatief kan zijn.

Een belangrijk aandachtspunt is het structureel vastleggen en implementeren van initiatieven en acties. Op die manier verdwijnen deze niet wanneer de betrokken medewerkers naar een volgende functie gaan. Hier ligt een essentiële taak voor leidinggevendenden, aangezien zij de zeggenschap hebben om acties daadwerkelijk te borgen. Voor defensiemedewerkers die bottom-up-acties ontwikkelen is het van belang om in gesprek te gaan met collega's in de lijn die enthousiast worden van een actie en zich hard willen maken om deze te implementeren. Ook kan het helpen om te onderzoeken welke structuren er al binnen een werkplek bestaan en of deze geschikt zijn om een actie in onder te brengen. Het actieonderzoek laat zien dat het implementeren van een actie een stroperig proces kan zijn. Het is (nog) niet gebruikelijk om binnen de defensieorganisatie bottom-up-initiatieven en acties te ontwikkelen. Het

expliciet maken van de meerwaarde hiervan kan ervoor zorgen dat leidinggevendenden zich ook sneller verantwoordelijk voelen voor de implementatie.

Het actieonderzoek wijst uit dat alhoewel het aantrekken van meer vrouwelijke medewerkers wellicht zorgt voor meer uitdagingen in de organisatie, er binnen Defensie al inspirerende ideeën bestaan en initiatieven zijn ontwikkeld om de positie van vrouwen te verbeteren. Het gezamenlijk ontwikkelen van dit soort initiatieven zorgt ervoor dat interventies daadwerkelijk aansluiten bij de beleefde realiteit op de werkvloer én worden gedragen door de medewerkers zelf. ■



*Implementeren van bottom-up-  
initiatieven kan wat geduld en  
doorzettingsvermogen vragen van  
defensiemedewerkers*

FOTO MCD, HILLE HILLINGA