

(Informe)le inwijdingsrituelen: ga met elkaar in gesprek

Charlotte Kröger, Nynke Venema en Eva van Baarle*

Inwijdingsrituelen zijn betekenisvolle momenten. Ze spelen een belangrijke rol in de beroepsvorming en militaire cultuur. Uit interviews met defensiemedewerkers blijkt dat naast formele rituelen ook informele rituelen, zoals ontgroeningen, bestaan. Er zijn uiteenlopende ervaringen en perspectieven op deze rituelen. Vaak worden ze gezien als essentieel voor het ontwikkelen van militaire identiteit, groepsvorming, mentale gehardheid, en voor het leren kennen van normen, waarden, regels en hiërarchieën. Rituelen kunnen ook schadelijk zijn, voor zowel individuen, een groep als voor de organisatie, vooral als ze gepaard gaan met dwang, pesten, intimidatie, (seksueel) geweld, alcoholmisbruik, vernedering of ander grensoverschrijdend gedrag. Er is bovendien een grijs gebied, waarbij het onduidelijk is of en voor wie rituelen te ver gaan. Dit roept vragen op over hoe waardevolle rituelen behouden kunnen blijven en schade kan worden voorkomen, en welke rol leidinggevenden en de organisatie hierbij spelen. In dit artikel presenteren we de resultaten van een actieonderzoek binnen Defensie dat heeft geleid tot een dialogische interventie: drie korte films en een begeleidend e-book, bedoeld om de dialoog over (informele) inwijdingsrituelen op te starten. Door samen te reflecteren op ons eigen handelen, kunnen we ook op dit gebied een lerende organisatie zijn.



Het fragment hiernaast komt uit een uitgebreid en gedetailleerd verhaal dat een collega ons heeft toevertrouwd. Dit ritueel vond voor 2015 plaats ergens in onze organisatie. Tot dat moment had deze collega, de verteller, hier nog nooit zo uitgebreid over gesproken. Het is een indringend verhaal van een ontgroening die maandenlang duurde. Het laat zien hoe ongewenst gedrag en een sociaal onveilige (werk) omgeving doorwerken in het leven en de loopbaan van een collega. De verteller heeft zijn geschiedenis met ons gedeeld om er als organisatie van te leren. Op basis van dit verhaal hebben wij een voorstel geschreven voor een actieonderzoeksproject naar inwijdingsrituelen en ontgroeningen gericht op alle vier de operationele commando's (OPCO's). In mei 2021 is in het toenmalige Veiligheidscomité het startschot gegeven voor dit onderzoek.

In het verleden is Defensie meerdere malen negatief in het nieuws geweest vanwege rituelen waarbij (persoonlijke) normen en waarden werden overschreden en geestelijke en/of lichamelijke schade aan medewerkers werd toegebracht. Een van die incidenten heeft de directe aanleiding gevormd voor het instellen van de commissie-Giebels.¹ Op grond van de uitkomsten van het onderzoek van deze commissie is de CDS-Aanwijzing 1601 (*Een leidraad voor leidinggevendend bij inwijdingsrituelen*) herzien.² Hierin staan regels met betrekking tot de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van inwijdingsrituelen zodat deze op een goede manier vormgegeven kunnen worden. Ook staat hierin vermeld dat ontgroeningen verboden zijn.

Internationaal blijken veel defensieorganisaties formele inwijdingsrituelen te waarderen, maar ontgroeningen zijn er verboden. Toch wil dat niet zeggen dat ze dan niet meer plaatsvinden. Een voorbeeld is het in 2020 verschenen *Brereton*-rapport over oorlogsmisdaden van Australische militairen in Afghanistan³. Daaruit bleek dat een ongezonde cultuur binnen een eenheid tot normvervaging, tot steeds extremere vormen van ontgroeningen en uiteindelijk zelfs tot oorlogsmisdaden kan leiden in de operationele context. In het rapport wordt melding gemaakt van een ontgroeningsritueel genaamd 'blooding',

'Mijn opleiding had ik gehaald, wat kan er nu nog misgaan? Ik hoor erbij. Ik heb alles gedaan en nu ga ik spannende dingen doen. Ik kwam paraat en dat was eigenlijk het moment dat het begon. (...) Ik meldde me bij de sergeant-majoor. Hij zei: 'Jij slaapt op kamer honderdhutsefluts. Ga je daar maar melden. Daar ga jij de komende tijd slapen'. Het was een vier persoonskamer. Ik klop daar aan. De korporaal deed open en hij zei: 'Welkom, wat kom je doen?' Ik zei: 'Soldaat X meldt zich korporaal', heel netjes natuurlijk en 'volgens de sergeant-majoor slaap ik op deze kamer'. Hij zei: 'Nou, dat heeft de sergeant-majoor verkeerd, jij slaapt niet op deze kamer'. Ik zei: 'Nou, de sergeant-majoor zegt van wel'. De korporaal: 'Dat snap ik wel, dat daar verwarring over is, want het is een vierpersoonskamer en wij liggen er met z'n drieën. Alleen als je achter mij kijkt, dan heb ik daar mijn tv-hoek gemaakt met een bankje. En ik ga natuurlijk niet mijn tv-hoek opofferen voor een soldaat 2. Dat doe ik niet. Ik ben korporaal en ik heb daar hard voor moeten werken. Ik heb ervaring en jij komt net kijken. Dus ga jezelf eerst maar eens bewijzen. Maar goed ik ben geen onmens en de sergeant-majoor zegt dat je hier moet slapen. Als je slaapt dan slaap je hier, maar dan wel in de douche en het kan gaan regenen 's nachts'. Dus ja, zo begon het op de eerste dag.

Ik stond daar in de deuropening. Je denkt: moet ik dat accepteren? En je denkt dan: hij is wel korporaal en ik ben soldaat 2. Ik heb wel mijn opleiding gehaald en als ik nu wegliep dan heb ik dat allemaal voor niks gedaan. Dat was best wel een innerlijke strijd. (...) Ik wilde graag militair worden: je wilt bij de groep horen, je bent net nieuw, je wilt gewoon bij de jongens horen. Je denkt ook: in het bos moet ik ook slapen. Dan regent het, dan vriest het, dan heb je ook een halve slaapzak en je moet dan ook overleven. Ik had immers net die opleiding gehaald. In de douche is het in ieder geval over het algemeen droog en warm en prima. Als ze dat willen: ik ga wel in die douche liggen. Ik heb de hele periode tot ik op uitzending ging in de douche gelegen.'

* Charlotte Kröger, PhD, is senior onderzoeker Academische Werkplaats Just Culture, Sociale Veiligheid en Ethische Reflectie aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie (lc.kroger@mindef.nl); Nynke Venema is senior HR-adviseur en trainer Verdiepingscursus Militaire Ethiek bij het Commando Landstrijdkrachten (t.venema@mindef.nl); Eva van Baarle, PhD, is universitair hoofddocent Sociale Veiligheid en Ethiek, Programmaleider Academische Werkplaats Just Culture, Sociale Veiligheid en Ethische Reflectie aan de Faculteit Militaire Wetenschappen (em.v.baarle@mindef.nl). Op de foto's in dit artikel staan acteurs en geen defensiemedewerkers.

- 1 E. Giebels, F. van Oostrum en K. van den Bos, *Onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij Defensie: eindrapportage*. Zie: Defensie.nl, 15 oktober 2018. <https://www.defensie.nl/downloads/rapporten/2018/10/15/eindrapport-onderzoek-naar-een-sociaal-veilige-werkomgeving-bij-defensie>.
- 2 CDS aanwijzing A-1601: *Een leidraad voor leidinggevendend met randvoorwaarden bij inwijdingsrituelen, versie 11 oktober 2018* (Den Haag, ministerie van Defensie, publicatie 25 oktober 2018).
- 3 IGADF, 'Inspector-General of the Australian Defence Force Afghanistan Inquiry Report', Australian Government Department of Defence, [afghanistaninquiry.defence.gov.au](https://www.defence.gov.au/about/reviews-inquiries/afghanistan-inquiry), 2020. <https://www.defence.gov.au/about/reviews-inquiries/afghanistan-inquiry>.



waarbij nieuwe leden van een patrouille gedwongen werden om bewust ongewapende gevangenen of burgers neer te schieten en te vermoorden. Ook in het Belgische, Engelse en Duitse leger zijn recente voorbeelden bekend van verkrachting, en van seksuele en prostitutie-

gerelateerde ontgroeningsschandalen en hun effecten op betrokkenen^{4,5,6}. Uit onderzoek binnen de Amerikaanse defensieorganisatie blijkt dat intimidatie en grensoverschrijdend gedrag in het kader van ontgroeningen kunnen leiden tot trauma en verminderde inzetbaarheid.⁷ Dit benadrukt het belang van het voorkomen van schade door ontgroeningen. Hoewel beleid kan bijdragen aan het versterken van de sociale veiligheid binnen de organisatie, zijn regels alleen niet voldoende om medewerkers aan te zetten tot gewenst gedrag. Daarvoor is het ook nodig om de dialoog aan te gaan en daarbij de ervaringen en perspectieven van medewerkers bespreekbaar te maken.

Context: inwijdingsrituelen en ontgroeningen

De meeste militairen krijgen gedurende hun carrière te maken met inwijdingsrituelen. Dit geldt zowel voor de Nederlandse als buitenlandse krijgsmachten.⁸ Inwijdingsrituelen komen ook

- 4 'Schandaal bij Belgisch leger: chantage, vernedering en mensonterend gedrag', *NOS.nl*, 14 maart 2024. Zie: <https://nos.nl/artikel/2512705-schandaal-bij-belgisch-leger-chantage-vernedering-en-mensonterend-gedrag>.
- 5 'Vorfälle in Pfullendorf: 'Das Recht steht über dem Ritual'', *Bundeswehr Journal*, 9 februari 2018. Zie: <https://www.bundeswehr-journal.de/2018/vorfaelle-in-pfullendorf-das-recht-steht-ueber-dem-ritual/>
- 6 Victor Raballa, 'British soldiers in Kenya 'having unprotected sex with prostitutes' as part of initiation', *The East African*, 10 april 2024. Zie: <https://www.theeastafrican.co.ke/tea/news/east-africa/british-soldiers-in-kenya-having-unprotected-sex-with-prostitutes-as-part-of-initiation-4582964>
- 7 Inspector General, *Review of the Army's Efforts to Prevent and Respond to Harrassment of Soldiers* (Washington, D.C., 17 april 2024) Zie: https://media.defense.gov/2024/Apr/22/2003446158/-1/-1/1/DODIG%202024-074_REDACTED%20SECURE.PDF.
- 8 C. Kröger, N. Venema en E. van Baarle, 'Hazing in the military. A scoping review', *Journal of Military, Veteran and Family Health* (2023) (9) 2. S. Dalenberg, *Officer, practise what you preach! Research on effects and interventions in military officer socialization at the Royal Military Academy* (Netherlands Defence Academy en Radboud University Nijmegen, 2017);

voor in andere contexten, zoals de sportwereld en bij studentenverenigingen.⁹

Binnen Defensie bestaan talrijke formele en informele inwijdingsrituelen. Sommige rituelen zijn meer en andere minder bekend, specifiek voor een bepaalde eenheid, of ze vinden juist breed in de hele organisatie plaats. Enkele voorbeelden zijn de Co-tijd of Korps Introductie periode, diverse vormen van indrinken of 'strepn' drinken, het zogeheten Neptunus-ritueel en de Korporaal-, Sergeant- of Luitenant-testen. De meeste van deze rituelen zijn waardevol, goed doordacht, uitgebreid beschreven en worden zorgvuldig begeleid.

Naast rituelen die duidelijk waardevol en betekenisvol of juist duidelijk grensoverschrijdend zijn, bestaat er ook een grijs gebied. In het grijze gebied ervaart niet iedereen een specifiek (informeel) ritueel als waardevol, en soms kan een ritueel grenzen overschrijden. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als er sprake is van machts- of drankmisbruik. Verder vindt niet iedereen hetzelfde grappig of ludiek; het verkrijgen van een 'nieuwe naam' als onderdeel van een ritueel kan bijvoorbeeld voor de een leuk en voor de ander denigrerend zijn. Regels alleen zijn in deze situaties onvoldoende, belangrijker is het om samen in gesprek te gaan over de diverse perspectieven.

In de Nederlandse defensieorganisatie worden inwijdingsrituelen gewaardeerd, maar ontgroeningen zijn formeel verboden. Dat kan het lastig maken om dit onderwerp bespreekbaar te maken. Hoe noem je dat wat er heeft plaatsgevonden? In het grijze gebied is het immers niet altijd duidelijk of het gaat om een inwijdingsritueel, ontgroening of een training mentale gehardheid. Er blijven altijd situaties bestaan waarin niet meteen duidelijk is wat het goede is om te doen; voor degene die een ritueel uitvoert, voor degene die het ondergaat, de *bystander* – cf. toeschouwer die niet ingrijpt – of voor de leidinggevende. Juist dan is het belangrijk om samen in gesprek te gaan en van elkaar te leren. Maar hoe doe je dat?

'Kijk, iedereen wil ergens bij horen. En als je alles maar krijgt, dat is hetzelfde als je aan kinderen een fiets geeft, dan zijn ze er minder zuinig op dan dat ze hem zelf moeten kopen en zelf moeten verdienen. En ik denk dat dat eigenlijk de achterliggende gedachte is (...), ik heb er best wat voor moeten doen. Weet je, mijn allereerste baret, die is onderhand gewoon echt uit elkaar gevallen, maar dat vond ik echt, écht lastig om die weg te doen. En dan ben je er ook trots op als je hem hebt.' (marechaussee)

'Ik vind dat zo'n inwijdingsritueel, wel meerwaarde heeft, want [daardoor] werken wij aan, aan eenheidsgevoel (...). Je creëert trots. En zo heeft elke eenheid dat en dat creëer je heel erg door zo'n test. (...) van zo'n eenheidstest zie ik wel de meerwaarde, in de zin van ook groepsgevoel, trots op de eenheid waar je bij zit. En dat creëer je wel door zo'n test. Moet het wel goed gebeuren uiteraard.' (landmacht)

'Gewoon de hele cohesie die eromheen hangt. Het brengt ook mensen naar elkaar toe. En je hebt een ervaring die je met elkaar kunt delen. En ja, dat versterkt ook je band op het moment.' (marine)

Methode: actieonderzoek

Vanuit de Academische Werkplaats Just Culture, Sociale Veiligheid en Ethische Reflectie (verbonden aan de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie) is er van 2022 tot 2024 een actieonderzoeksproject uitgevoerd om in kaart te brengen welke ervaringen er binnen de Nederlandse krijgsmacht zijn rondom (informele) inwijdingsrituelen. Het doel was om les- en filmmateriaal te ontwikkelen om de dialoog aan te gaan over dit onderwerp. Centraal in dit project en bij het ontwikkelde materiaal staat het belang om van en met elkaar te leren door samen het gesprek aan te gaan over wat collega's zelf hebben meegemaakt; dat kunnen zowel inwijdingsrituelen, ontgroeningen als situaties in het grijze gebied zijn.

9 A. Cimino, 'The evolution of hazing. Motivational mechanisms and the abuse of newcomers', *Journal of Cognition and Culture* (2011) (11) 241; H. Nuwer, *Wrongs of passage. Fraternities, sororities, hazing, and binge drinking* (Bloomington, Indiana University Press, 2001); H. Nuwer, *The hazing reader* (Bloomington, Indiana University Press, 2004); J.L. van Raalte e.a., 'The relationship between hazing and team cohesion', *Journal of Sport Behavior* Vol. 30, No. 4 (2007) 491-507.

‘Vroeger moest je altijd kutklusjes doen. Maar nu is dat wel veel minder. (...) Mensen denken toch wel sneller van: ik hoef dat allemaal niet meer te pikken.’ (marine)

‘Kijk, een ontgroening is, je kunt ook zeggen, mentaal weerbaar worden. Dat is een ander woord misschien. Wat is het doel? Kan het zijn om acceptatie te verdienen, acceptatie af te dwingen? Is het een doel op zich of is het ludiek? Waar is de grens? Een hele dunne lijn, waar je heel snel over gaat. Als je zegt van: wij maken strepen nat, de sterren niet, maar de strepen met bier. Je kunt ook zeggen: vindt iemand dat fijn?’ (marechausse)

‘En als iemand er geen probleem mee heeft, betekent dat nog niet dat het geen probleem is hè.’ (landmacht)

‘Ik vind indrinkfeestjes bij ons heel gezellig en leuk en ludiek en ik zou graag willen dat we dat met een bepaalde mate van vrijheid kunnen blijven doen. We zijn zelfregulerend (...). Ik denk dat het heel anders is geweest, misschien heel veel jaren geleden, met wat we nu doen, dus we gaan gewoon met de tijd mee in hoe dat uitgevoerd wordt.’ (luchtmacht)

Een startpunt bij het ontwikkelproces was participatieve co-creatie: de gezamenlijke ontwikkeling van een interventie met betrokkenen uit de praktijk.¹⁰ Uit onderzoek in verschillende contexten blijkt dat co-creatieve ontwikkelprocessen kunnen leiden tot interventies die beter aansluiten bij de beroepspraktijk.¹¹ Ook helpt co-creatie bij het creëren van een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel en gevoel van eigenaarschap. Het gezamenlijke eigenaarschap



UIT DE FILM: 'JE MOET ER WEL IETS VOOR DOEN'

zorgt ervoor dat we al tijdens het ontwikkelen van het materiaal werken aan implementatie en het gebruik van het materiaal binnen de defensieorganisatie.

We zijn met meer dan 210 militairen van de marine, landmacht, luchtmacht, en marechaussee het gesprek over (informele) inwijdingsrituelen aangegaan. Dit deden we met interviews en focusgroepen op verschillende defensielocaties en door de rangen heen. Verder werkten wij nauw samen met een *community of practice* (klankbordgroep) met militairen en burgers uit verschillende operationele contexten. Daarnaast vroegen we regelmatig feedback op de inhoud en vorm van de dialoog over inwijdingsrituelen en ontgroeningen tijdens diverse onderwijsmomenten en conferenties. Op basis van de analyse¹² van alle interviews en focusgroepen hebben we uiteindelijk met de ondersteuning van een grote groep defensie-medewerkers en een filmmaker drie korte films van enkele minuten en een bijbehorend e-book met praktische tips ontwikkeld.

- 10 E. van Baarle, E. de Bruijne en K. van Loon, 'Dilemmatraining aan de hand van het drie kolommenmodel', *Militaire Spectator* 191 (2022) (12) 642-653; E. van Baarle e.a., 'Versterken van een sociaal veilige cultuur door middel van actieonderzoek. Bevindingen van het Just Culture project bij Defensie', *Management & Organisatie* (2024) (78) 4-24; N. Ind en N. Coates, 'The meanings of co-creation', *European Business Review* (2013) (25) 86-95; A. Spijkers, A. Snoek en E. Van Baarle, 'De uitdagingen van (meer) vrouwen bij Defensie. Naar een positieve gezamenlijke agenda voor de toekomst', *Militaire Spectator* 192 (2023) (1) 4-17; L. Boskeljon-Horst, E. van Baarle en A. Snoek, 'Just Culture en het effect op leren en herstel. Straffen of leren? *Militaire Spectator* jaargang 193 (2024) (9) 518-529.
- 11 T.A. Abma e.a., 'Social impact of participatory health research. Collaborative non-linear processes of knowledge mobilization', *Educational Action Research* (2017) (25) 489; D. Coghlan, *Doing action research in your own organization* (Thousand Oaks, Sage Publications, 2005); C. Kröger e.a., 'The Diversity Compass. A clinical ethics support instrument for dialogues on diversity in healthcare organizations', *BMC Medical Ethics* (2024) (25) 4; C.F. Leask, M. Sandlund, D.A. Skelton, e.a., 'Framework, principles and recommendations for utilising participatory methodologies in the co-creation and evaluation of public health interventions'. *Research Involvement and Engagement* (2019) (5).
- 12 V. Braun en V. Clarke, (2006), 'Using thematic analysis in psychology', *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2 (2006) 77-101.



Resultaten

Uit onze analyse van de interviews blijkt dat veel militairen te maken krijgen met inwijdings-rituelen of ontgroeningen en dat er verschillende opvattingen over en ervaringen met dergelijke rituelen zijn. Niet iedereen staat stil bij de achtergrond van rituelen of de vraag wat het ene ritueel waardevol maakt en het andere (mogelijk) schadelijk en voor wie dat dan het geval is.

Veel militairen die we gesproken hebben over hun ervaringen met verschillende rituelen zien hierin een grote waarde en zijn er trots op. Zij beschrijven deze als vormend, leuk en ludiek. Voor hen bieden de rituelen de mogelijkheid om voor en met elkaar de eigen grenzen te verleggen en te laten zien dat je er echt bij wil horen. Dit kan bijdragen aan trots, een sterke eenheid en een gezamenlijke identiteit:

Daarnaast geven veel collega's aan dat er in de loop der jaren talrijke veranderingen zijn

'Maar dat is dus ook bij de leiding [van inwijdingsrituelen] denk ik, op het moment dat iemand dat niet wil doen word je buiten de groep geplaatst. Maar het is als je niet voldoet aan de norm, want de norm is doe gewoon lekker mee (...) want ik heb het ook gedaan. Dan ben je anders en word je erbuiten geplaatst.' (landmacht)

'Bij de introductieperiode werd ik in het Muto-peloton geplaatst, de Mutanten. En daar was wel zo'n liedje bij waarvan ik echt dacht... Daar voelde ik me nog veel oncomfortabeler bij. Waarom, omdat ik iemand ben, ik ben geen Muto of zo, weet je wel. Ik ben niet gehandicapt of zo (...). Ik denk ik voel me gewoon kut, ik wil gewoon met die andere gasten meedoen of niet. Maar niet in een soort tussen van speciale mensen of je wordt een beetje weggezet van dat je je aan het aanstellen bent.' (luchtmacht)

'Ja, [...], ik denk dat dat echt wel zo is, zeker binnen deze wereld. Je bent niet graag degene die hier binnenkomt en komt zeggen: ik word geplaagd. Nee, we zijn allemaal kerels, stoer als je mij wat flikt dan zal je hè, weet je wel. Dat is niet helemaal zo natuurlijk, zo werkt dat niet. Maar goed, dat is dan dat ik voor de eerste keer zelf zeg maar dat ik het echt zelf ondervond zeg maar... Ja, ik had wel het idee dat ik er niet helemaal meer bij hoorde. ... omdat ik gewoon mijn grenzen aangaf. (marine)

‘Wat ik ook nog interessant vind hè: je haalt jouw baret en dan ineens voel je je anders en dan ga je anders met mensen om (...). Had ik ook. Ik voelde me oppermachtig op dat moment. Ik dacht van: ik kan de hele fucking wereld aan.’ (marine)

‘Er heerst natuurlijk bij Defensie een hele andere werksfeer, werkhethiek, dan in de burgermaatschappij. En burgers die zullen dat ook nooit begrijpen, niks ten nadele van jou, maar burgers zullen dat nooit begrijpen.’ (landmacht)

‘Het is natuurlijk heel krom om te zeggen van: ja, dit ritueel is te gevaarlijk. Het is grensoverschrijdend. Terwijl ik vind het verre van. Ik heb veel zwaardere dingen meegemaakt met de baas. Dat ik een opdracht krijg en dan ga je helemaal naar de klote. Helemaal naar de klote. En dat is dan een dienstinzet, zeg maar. Dus dan moet je. Dan krijg je gewoon een opdracht van jouw baas en dan ga je helemaal naar de klote. Dus ja wat is dan het verschil?’ (marine)

‘En toen dacht ik: ja, ik heb ook wel een paar keer dat soort dingen gedaan en ook tijdens mijn opleiding, die eerste paar maanden is eigenlijk één groot ritueel (...). Toen ging ik erover nadenken en toen dacht ik van: ja, stiekem als je gaat terugtellen dan heb ik ook best wel wat dingen gedaan waarvan ik achteraf denk van: ja, dat is toch wel een grens overgegaan.’ (marine)

doorgevoerd rondom rituelen en dat er vandaag de dag meer ruimte is voor reflectie:

Niettemin zijn er ook militairen die negatieve ervaringen hebben met (informele) rituelen en zich hierdoor onveilig voelen of zich buitengesloten voelen. Dit creëert niet alleen onveiligheid in de groep, maar kan soms zelfs leiden tot de keuze om naar een andere functie of werkgever te gaan. Deze ervaringen kunnen de rest van iemands leven of loopbaan in negatieve zin doorwerken. Veel de collega's die we gesproken hebben weten bijvoorbeeld nog precies wie hun bepaalde zaken heeft aangedaan. Dit kan juist een averechts effect hebben op de saamhorigheid. Vaak wordt er geen ruimte gevoeld om hierover in gesprek te gaan en kunnen inwijdingen in deze situaties juist een averechts effect hebben op het saamhorigheidsgevoel:

Als mensen betekenis, meerwaarde en trots halen uit bepaalde rituelen, kan het lastig zijn een ander perspectief te (willen) begrijpen en



oog te hebben voor mogelijke schade. Ook kan er sprake zijn van blinde vlekken of normvervaling: dat gedrag normaal gevonden wordt dat niet normaal is of buitenstaanders niet normaal zouden vinden. Dit kan ook te maken hebben met de extreme omstandigheden en de context waarin iemand wordt opgeleid: als je continu grenzen moet verleggen om (mentaal) weerbaarder te worden, hoe bepaal je dan waar de grens bij dergelijke rituelen ligt? Soms besef je ook pas achteraf dat een situatie eigenlijk over de grens ging.

Het kan ook lastig zijn om het aan te kaarten, omdat er angst is voor consequenties of voor de eigen positie in de groep, bijvoorbeeld omdat iemand jong is en net nieuw is in de groep. Verder zijn er soms impliciete oordelen over iemands persoonlijkheid en of je om kunt gaan met groepsdruk of hiërarchie.

Machtsrelaties en hoe daar mee omgegaan wordt spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van inwijdingsrituelen en bij het voorkomen van ontgroeningen. Degenen die rituelen uitvoeren hebben vaak een machtspositie ten opzichte van degene die nieuw is en die volgens de groep nog ingewijd moet worden. De manier waarop met deze machtspositie omgegaan wordt heeft effect op het ritueel. Verder is er ook een belangrijke rol voor de leidinggevende om te bepalen hoe en wanneer je optreedt, bijvoorbeeld omdat er tijdens een ritueel pestgedrag ontstaat.

Er wordt (nog) maar weinig de vraag gesteld: zijn er mogelijk andere en veiligere alternatieven om dezelfde doelen te bereiken? Hoe we enerzijds waardevolle (elementen van) inwijdingsrituelen behouden en anderzijds schade kunnen voorkomen?

Het gespreksmateriaal

Op basis van de interviews hebben we drie korte films en een e-book ontwikkeld. De films duren maximaal vier minuten en zijn te gebruiken om het gesprek over ontgroeningen en inwijdingsrituelen te openen: het zijn 'dialoogstarters'. De films betreffen drie situaties die te maken

hebben met inwijdingen en sociale veiligheid. Deze situaties kwamen veelvuldig terug in de interviews en lijken te spelen in alle krijgsmachtsdelen. In iedere film is er aandacht voor zowel het perspectief dat het betreffende ritueel waardevol is, als voor de schade die mogelijk ontstaat. Er wordt geen oordeel gegeven. Op die manier kan er ruimte ontstaan voor een open dialoog over de diverse perspectieven.

Het e-book biedt handvatten en tips voor het voeren van een open gesprek naar aanleiding van de films. Er staan suggesties in over hoe dit onderwijsmateriaal kan worden gekoppeld aan andere thema's, zoals leiderschap, beleid en organisatiecultuur, groepsdruk, alcoholgebruik, pesten en seksualiteit. Hieronder schetsen we beknopt één van de films.

Voorbeeld film: 'Je kunt ook nee zeggen'

Een van de films heeft de titel 'Je kunt ook nee zeggen'. In de eerste scène zie je twee jonge militairen in burgerkleding, waarvan er een duidelijk dronken is en flink aan het overgeven is. Op de achtergrond zie je een feestje. Een officier komt aanlopen en stuurt een van de twee jonge militairen naar binnen om zich schoon te maken. Ze legt uit dat je als officier bij dit soort feestjes overmatig drankgebruik in de gaten moet houden, maar dat nieuwe militairen zich ook moeten bewijzen; ze horen er niet meteen bij. En drank kan bij sommige tradities en inwijdingsrituelen deel uitmaken van het proces om erbij te kunnen en mogen horen.

'Het nut van dat ritueel? Totaal niet, nul, helemaal niks. Maar dat is gewoon wetende dat dit altijd zo is geweest. Je komt daar jong. Wil je dan meteen dingen ter discussie stellen? Dat is misschien niet helemaal verstandig om te doen.' (luchtmacht)

'Het heeft te maken met krachtigheid in je persoonlijkheid. Een krachtig persoon die zegt: ik doe dat gewoon niet. En die doet ook gewoon zijn werk machtig goed en daar kun je niks van vinden, dan is dat snel vergeten. Maar als jij als persoon dat nodig hebt om binnen de groep te horen, om net dat stapje te krijgen of net die acceptatie te ondervinden, dan is het makkelijk gezegd dat... Dan is het een makkelijke stap van laat ik het maar doen. Het heeft gewoon te maken met groepsdruk natuurlijk. (marine)

'Het grote probleem wat hierin voorkomt, is dat die naar zijn leidinggevend gaat... En die doen niks.... En dat die zeggen van 'er is niks aan de hand' en dat hij uiteindelijk bij het functioneringsgesprek zit van 'je moet het niet overal gaan vertellen, want daar krijgen we problemen mee'. Dus dan is al geaccepteerd wat ze doen. En dan als jij het slachtoffer bent en je gaat wat roepen, zeggen ze: 'nee, dat moet je niet vertellen, want dat komt in de krant te staan'. Dat is het probleem.' (luchtmacht)

'Maar dat liet hij toen gaan, (...). Nou en ik liet me natuurlijk niet kennen, nee hoor, ik heb helemaal nergens last van gehad. Toen voelde ik het natuurlijk niet, sowieso niet nee. Maar op dat moment dacht ik wel een beetje van: ja, leuk dat je nu naar me toekomt, dat je het dus wel gezien hebt, maar je had eigenlijk toen actie moeten nemen.' (marine)

'En juist op heel veel momenten zit er een machtsverhouding in. Dat geeft al een bepaalde onzekerheid mee, maar je weet dus ook meteen: ik ben dus nu gewoon overgeleverd aan die mensen met die kleur baret (...) en die gaan voor mij nu bepalen wanneer ik eet, slaap, de tijd, wat voor opdracht ik moet doen, wanneer ik kan poepen, van alles weet je wel.' (NLDA)

Vervolgens zie je dat een van deze twee jonge militairen bij het feest binnenkomt. Je hoort harde muziek, mensen hebben plezier en er wordt gedronken. Twee oudere collega's kloppen de jonge militair vol trots op de schouder en geven hem een helm gevuld met allerlei soorten drank. Je hoort iedereen roepen: 'Drink de helm, drink de helm!' De militair kijkt op en je ziet hem denken: wat ga ik doen?

Deze film toont een inwijdingsritueel dat 'helmpje drinken' heet. Er zijn verschillende versies van dit ritueel binnen Defensie, waarbij de helm gevuld is met een mix van meerdere, al dan niet alcoholische dranken. Een dergelijk ritueel is ook bekend bij krijgsmachten in het buitenland. Dit ritueel wordt vaak gekoppeld aan een grotere traditie of een introductieproces. Het doel van dit specifieke ritueel is dat de militair die nieuw bij de groep komt een helm (of glazen schoen of iets anders) helemaal leegdrinkt – pas daarna hoort hij of zij bij de groep.

Na het kijken van deze film ontstaat er vaak een gesprek tussen deelnemers over uiteenlopende waarden en perspectieven met betrekking tot

het ritueel, de rol en het effect van alcohol binnen de defensieorganisatie en de invloed van leidinggevend.

Ga in gesprek

Voor een goed gebruik van het ontwikkelde lesmateriaal is de gesprekshouding essentieel. Met elkaar op een open manier te praten over persoonlijke ervaringen rondom ontgroeningen en inwijdingsrituelen is een belangrijk startpunt om met en van elkaar te leren; zowel over wat goed gaat en wat waardevol is, als over grenzen en ongewenst gedrag. Het biedt tevens de mogelijkheid om elkaar beter te begrijpen. Hiervoor is het van belang dat gespreksdeelnemers zich open en oprecht nieuwsgierig opstellen en dat er gereflecteerd wordt op oordelen en emoties. Als het lukt om het gesprek op die manier te voeren, kan dat uiteindelijk een positief effect hebben op de sociale veiligheid binnen de groep met wie je het gesprek voert.

Een gesprek over persoonlijke ervaringen kan ook lastig zijn. Zo kan het moeilijk zijn voor deelnemers om zich kwetsbaar op te stellen, bijvoorbeeld omdat zij zelf nare ervaringen hebben rondom ontgroeningen, nare ervaringen hebben veroorzaakt bij een ander of een ander perspectief hebben dan de rest van de groep. Soms is er sprake van weerstand. Dat kan ontstaan omdat het gesprek iemand raakt, want rituelen hangen immers ook samen met trots en identiteit. Het kan emoties oproepen als rituelen en tradities door de een als waardevol, maar door de ander als schadelijk worden ervaren en er kritisch gereflecteerd wordt op het 'waarom' van bepaalde rituelen. Dit vereist veiligheid in

'De stijl van leidinggeven die je aangereikt krijgt en die je in je naaste leidinggevende ziet, die ga je kopiëren.' (landmacht)

'Het is een beetje monkey see, monkey do. (...) En als je niet vertelt dat er ook andere opties zijn (...) Er zijn zoveel andere manieren. Maar als je dat nooit vertelt, dan weet je niet beter.' (marine)

de groep en een bekwame gespreksleider of leidinggevende die de focus niet legt op verbeeldheid, maar op het gezamenlijke leren.

Opbrengsten

Een belangrijk onderdeel van het actieonderzoek is de evaluatie van (het gesprek naar aanleiding van) het onderwijsmateriaal. Dat doen we om inzicht te krijgen over de werkzame elementen van deze dialogische interventie, maar ook om het e-book verder door te ontwikkelen.

Op basis van de evaluatie blijkt dat de films voor veel militairen herkenbaar en realistisch zijn, maar ook emoties oproepen.

Deelnemers geven ook aan dat deze herkenbaarheid helpt om je te verplaatsen en samen te reflecteren. Bewustwording en openheid is een eerste stap om te leren en uiteindelijk samen de dagelijkse beroepspraktijk te veranderen.

Natuurlijk zijn er ook kritische geluiden. Niet alle films zijn voor elke context en ieder krijgsmachtsonderdeel even herkenbaar en bruikbaar. Ook zijn het ‘maar’ drie scenario’s, terwijl er veel meer – ook positieve – voorbeelden van inwijdingsrituelen zijn waarover gesproken kan worden. Verder blijft diversiteit een aandachtspunt: Defensie is een grote organisatie met mensen met verschillende identiteiten en ervaringen met rituelen. Niet al deze ervaringen komen in de films naar voren.

Deelnemers geven ook aan dat een ‘goed’ gebruik van de films valt of staat met het gesprek na afloop van de film. Dat vereist een goede gespreksleider, die aandacht heeft voor wat er speelt in een groep, ruimte geeft voor verschillende perspectieven, met weerstand om weet te gaan en gevoelige thema’s op een veilige en inclusieve manier bespreekbaar maakt. Deelnemers spreken ook de zorg uit dat defensiemedewerkers en leidinggevendenden hier mogelijk ondersteuning bij nodig hebben. Om die reden zullen wij de komende jaren ook workshops blijven aanbieden om hen hierin te ondersteunen.

‘Bij het kijken van de film had ik weer precies het gevoel in mijn buik als toen. Het kwam helemaal terug, ik lag daar en dacht: welke kutgeintjes gaan ze nu weer uithalen?’ (landmacht)

Hoe nu verder?

Het onderwijsmateriaal is bedoeld voor iedereen die een open gesprek wil aangaan over inwijdingsrituelen en ontgroeningen. De dialoog over dit onderwerp kan spannend en kwetsbaar zijn. Wij zijn er trots op dat de Nederlandse defensieorganisatie dit onderzoek mogelijk heeft gemaakt. Verschillende buitenlandse krijgsmachten hebben interesse in het onderwijsmateriaal. Door dit materiaal te delen bevorderen we de transparantie rond dit thema en versterken we onze onderlinge relaties. ■

‘De diversiteit aan collega’s in het gesprek vond ik super. Er zijn meer inwijdingen en ontgroeningen dan ik voor mogelijk hield.’ (marechaussee)

‘Vrijwel in alle omgevingen toepasbaar, ook relevant bij operationele eenheden om gemeenschappelijk denkkader en normstelling te bereiken.’ (luchtmacht)

‘Hier kunnen we prima kaderdagen mee invullen. Gedrag, bespreken en aanspreken zijn kernbegrippen in mijn eenheid. Het (mijn gestolen) adagium: ‘The standard you walk past is the standard you accept’, kan op basis van deze films prima worden ingeleid.’ (landmacht)

‘Echt een eye-opener.’ (marine)

‘Scherp oog houden op de eigen afdeling en eigen vliegbasis, het gesprek aangaan, me bewust zijn van mijn rol als leidinggevende.’ (luchtmacht)