

## OVER WAARDEN EN NORMEN

In de afgelopen kabinetsperiode is het thema 'waarden en normen' zeer nadrukkelijk op de politieke agenda geplaatst. Alle politieke partijen hebben over dit onderwerp een standpunt en menen te weten wat nu precies de hoeksteen van de samenleving moet zijn. De aandacht voor waarden en normen is begrijpelijk, temeer omdat de maatschappij om ons heen in hoog tempo verandert. We worden blootgesteld aan meer informatie dan ooit, er zijn meer keuzemogelijkheden in voorzieningen, medemensen zijn mondiger en we komen in aanraking met andere culturen. Er is sprake van individualisering, globalisering en radicalisering. Er vindt polarisatie plaats door het herrijzen van religieus-etnische conflicten. Het aloude houvast van bekende structuren, zonder de verzuiling te willen ophemelen, is verdwenen. Dit alles heeft invloed op onze beleving van wat goed is of slecht, wat wel of niet fatsoenlijk is, wat kan nog wel en wat kan niet worden getolereerd en waar moeten duidelijke grenzen worden getrokken? Belangrijke vraag is wie uiteindelijk bepaalt wat en welk gedrag wij als westerse maatschappij acceptabel vinden. Het debat over waarden en normen is daarmee complex en vanuit verschillende benaderingen te voeren.

De uitdrukking 'waarden en normen' wordt veelvuldig als een containerbegrip gehanteerd, maar beide woorden zijn geen synoniemen. Waarden zijn de achterliggende motieven en idealen voor de normen. Aansprekende waarden zijn liefde, gerechtigheid, respect, democratie, vrijheid en gelijkheid. Waarden zijn vooral afkomstig uit religie of levensovertuiging. Normen zijn concrete richtlijnen voor het handelen en vormen daarmee de verbinding tussen algemene waarden en concrete gedragingen. Normen zijn gelijk te stellen aan gedragsregels die het dagelijks sociaal verkeer tussen mensen regelt. Afhankelijk van achtergrond, religie of levensovertuiging hebben mensen hun eigen set van waarden en normen.

Defensie is een *gefilterde* afspiegeling van de maatschappij en daarom vindt de discussie over waarden en normen ook binnen onze organisatie plaats. Deels omdat het een relevant maatschappelijk thema is, deels omdat

de discussie steeds opnieuw wordt gestart op basis van incidenten. Een voorval van ongewenst gedrag op Hr.Ms. Tjerk Hiddes heeft geleid tot de instelling een commissie die onderzoek moest doen naar, behalve het incident zélf, ongewenst gedrag in de gehele krijgsmacht. De Commissie Staal, genoemd naar haar voorzitter mr. Boele Staal, heeft in september vorig jaar haar rapport opgeleverd. De rapportage over het onderzoek naar vorm en incidentie van de verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse krijgsmacht laat niets aan duidelijkheid te wensen over: er is sprake van ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht. Dit is uiteraard niet goed. Ieder geval van ongewenst gedrag is er één teveel en excessen moeten gepast worden aangepakt.

De vraag blijft of de resultaten van dit onderzoek zo schokkend zijn als wordt gesuggereerd. Moeten wij schrikken, is het zorgwekkend of hadden wij dit eigenlijk wel verwacht? Als het ongewenste gedrag binnen de krijgsmacht in perspectief wordt geplaatst dan blijkt dat dit ongewenste gedrag binnen Defensie vaker voorkomt dan gemiddeld bij andere Nederlandse civiele organisaties, maar ook dat de frequentie van ongewenst gedrag binnen onze krijgsmacht vergelijkbaar is met dat van de Nederlandse politie en het Amerikaanse en Britse leger. Dat vrouwen binnen de krijgsmacht vaker ongewenst gedrag ondervinden dan mannen is ongetwijfeld te verklaren uit het feit dat het krijgsbedrijf van oudsher voorbehouden is geweest aan mannen en dat er daardoor – helaas nog steeds – sprake is van een macho-cultuur. Dit laat overigens onverlet dat ongewenst gedrag zeker niet goed is te praten, integendeel!

De conclusies van de Commissie Staal mogen niet worden gebagatelliseerd. De gegevens zijn objectief ter beschikking gekomen. Op de enquête hebben 3.800 militairen en burgermedewerkers van Defensie gereageerd en er zijn door de Commissie meer dan 150 interviews gehouden. Zoals het een goede ambtelijke commissie betaamt zijn in het rapport ook aanbevelingen opgenomen. De Staatssecretaris van Defensie heeft in een brief aan de

Tweede Kamer aangegeven dat alle aanbevelingen van de Commissie Staal onverkort worden overgenomen. Kort samengevat betekent dit voor de korte termijn het meer expliciet formuleren en toepassen van gedragsnormen, de zorg voor integriteit in de lijn – en dus bij de leidinggevendenden – beleggen, alsmede het aanpassen van de organisatie van de integriteit-zorg. Op de middellange termijn zal het management en de organisatie moeten zijn aangepast om een veilige en beschermde werkomgeving te kunnen garanderen. Nader overleg met het parlement heeft geleid tot een drietal moties. Ook deze worden snel uitgevoerd. Het gaat hierbij ten eerste om een onafhankelijke en professionele organisatie, resortierend onder de Secretaris-Generaal, welke centraal wordt belast met de integriteit-zorg. In de tweede plaats om het meewegen van competenties van leidinggevendenden op het gebied van sociaal leiderschap bij bevorderingen. Tenslotte om bepaalde uitwassen van ongewenst gedrag, waaronder seksuele dwang en direct geweld, binnen vier maanden naar nul te laten dalen. Ieder halfjaar zal een onderzoek naar ongewenst gedrag worden gehouden, waarover de Kamer periodiek wordt geïnformeerd.

Het vraagt nogal wat van de Defensie organisatie om de aanbevelingen en moties binnen een kort tijdsbestek te realiseren. Hiervoor is druk van bovenaf nodig, maar bovenal zware regie. De bestaande lijnorganisatie is hiervoor kennelijk onvoldoende toegerust, waardoor een heuse ‘waarden en normen’-generaal de opdracht heeft gekregen om de kar te trekken. Dit alles lijkt op een sterk procedurele benadering om het parlement ervan te overtuigen dat de zaak serieus wordt opgepakt. Maar lost dit het probleem echt op? Kan ongewenst gedrag bij Defensie door deze maatregelen volledig worden gereduceerd? Waarschijnlijk ijdele hoop.

Eén gedragscode voor geheel Defensie wordt toegejuicht. Immers meer dan ooit, en niet alleen tijdens uitzendingen, wordt er samengewerkt tussen de Operationele Commando's en paarse diensten. Binnen de nieuwe interservice ondersteuningsorganisaties werken militairen en burgers afkomstig uit alle krijgs-

machtdelen gezamenlijk aan optimale en klantvriendelijke dienstverlening. Met ‘knippen en plakken’ en het behouden van het goede van de bestaande gedragscodes van de voormalige krijgsmachtdelen is dit snel te regelen of is inmiddels al geregeld. Communiceren over de nieuwe gedragscode is met het ter beschikking hebben van een keur aan communicatiemiddelen ook geen probleem. De uitdaging ligt, zoals altijd, bij het internaliseren en vooral bij de handhaving van de nieuwe gedragscode! Die verantwoordelijkheid berust bij de leidinggevendenden. Onduidelijk is welk handhavinginstrumentarium beschikbaar zal zijn. In elk geval dient er meer aandacht te worden geschonken aan sociaal leiderschap. Hoe dit vorm dient te krijgen is nog ongewis. Het aanleren van deze nieuwe vaardigheid vereist aanzienlijk meer tijd en inspanning.

Alle militairen en defensiemedewerkers beschikken over een eigen set van waarden en normen. Van huis uit meegekregen bij de opvoeding, aangeleerd tijdens opleiding en training en opgedaan als levenservaring. Voor militairen is als onderdeel van de noodzakelijke vorming tot officier aandacht voor waarden en normen en de daarvan afgeleide gedragscode een vereiste. Ook hier geldt dat dit een kwestie van lange adem is en continue onder de aandacht moet blijven.

Voor de korte termijn geldt dan ook vooral een praktische en pragmatische aanpak. Maak het onderwerp bespreekbaar in vergaderingen en werkoverleg, schenk er aandacht aan tijdens lezingen en presentaties. Belangrijkste is het eigen gedrag als voorbeeld voor anderen. Het gaat om zaken als respect, fatsoen, professionaliteit, vertrouwen, integriteit en communicatie. Spreek elkaar aan bij het niet naleven van normale gedrags- en fatsoensregels. Of we daar nu goed in zijn of niet, het zal wel moeten gebeuren.

Slechts door het naleven van de nieuwe gedragsregels kunnen we een bescheiden bijdrage leveren aan een veilige en beschermde werksfeer voor alle vrouwen en mannen binnen onze organisatie. Het verbeteren van de defensie organisatie begint bij ons zelf!