

Tolerantie ten opzichte van collega's

Onderzoek naar multiculturele attitudes van defensiemedewerkers

Defensie streeft ernaar dat alle medewerkers zich veilig en geaccepteerd voelen binnen de organisatie. Al enkele jaren is haar beleid gericht op de verbetering en optimalisering van de werk- en leefomgeving binnen Defensie. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat defensiemedewerkers elkaars etnisch culturele achtergrond tolereren en accepteren. Om te kunnen beoordelen of tolerantie daadwerkelijk aanwezig is en om de effectiviteit van het defensiebeleid te evalueren, doet Defensie regelmatig onderzoek. In 2011 is voor de derde keer onderzoek gedaan. Onderzocht werd in hoeverre de houding van defensiemedewerkers ten opzichte van elkaars etnisch culturele achtergrond in de afgelopen vijf jaar is veranderd. Dit artikel behandelt de belangrijkste onderzoeksresultaten en de betekenis daarvan voor Defensie.

*Dr. N. Rietveld, dr. T.P op den Buijs en dr. R.A.L. Richardson**

Defensie wil een aantrekkelijke organisatie zijn voor al haar (potentiële) medewerkers. Ze vindt het van groot belang dat iedereen zich veilig en geaccepteerd voelt binnen de organisatie. Iemands geslacht, seksuele geaardheid, levensbeschouwing, sociaal-economische status en/of etnisch culturele achtergrond mag hierbij geen belemmering vormen. De organisatie voert al enkele jaren concrete

maatregelen uit om de sociaal veilige werk- en leefomgeving binnen de organisatie te behouden en, waar nodig, te verbeteren. De SG-aanwijzing A/984, die in november 2012 werd gepubliceerd, is daarvan een belangrijk voorbeeld.¹

Inleiding

Defensie is waakzaam als het gaat om signaleringen van discriminatie, schendingen van integriteit en ander ongewenst gedrag onder defensiepersoneel. Ze streeft naar een organisatiecultuur waarin iedereen zich ook veilig genoeg voelt om schendingen van integriteit en ongewenst gedrag te melden.

Om de effectiviteit van maatregelen te kunnen evalueren en tijdig nieuwe aandachtspunten te ontdekken voor de optimalisering van de sociaal veilige werk- en leefomgeving binnen

* Natasja Rietveld was van juni 2010 tot juli 2012 als postdoc-onderzoeker werkzaam bij de Faculteit Militaire Wetenschappen van de Nederlandse Defensie Academie te Breda in het kader van het project Kleur Bekennen. Via de website www.natasja-rietveld.com is het onderzoeksrapport te downloaden. De noten van dit artikel verwijzen steeds naar de paginanummers in de digitale versie van het onderzoeksrapport. Tessa op den Buijs is als onderzoeker en docent werkzaam bij dezelfde faculteit. Zij ondersteunde het project Kleur Bekennen door methodologisch advies te geven en de artikelen van commentaar te voorzien. Rudy Richardson, initiatiefnemer en projectleider van het project Kleur Bekennen, is als onderzoeker en docent werkzaam bij dezelfde faculteit. Daarnaast is hij lector aan de Stoas Videntum Hogeschool te Wageningen.

¹ Ministerie van Defensie, *SG-aanwijzing A/984. Uitvoering van het integriteitsbeleid Defensie* (Den Haag: Ministerie van Defensie, 2012).



FOTO AVDD, G. VAN ES

Medewerkers van niet-Nederlandse etnisch culturele afkomst zijn ondervertegenwoordigd binnen Defensie, terwijl juist zij de flexibiliteit en kwaliteit van operationele inzet kunnen verbeteren

de organisatie, vond in 2006 op initiatief van de toenmalige Inspecteur Generaal der Krijgsmacht A. van Baal het eerste onderzoek plaats naar multiculturele attitudes en ervaringen van defensiemedewerkers.² Aanleiding hiervoor was het verzoek van toenmalig minister van Defensie H. Kamp aan de IGK om aandacht te besteden aan het thema 'diversiteit in de krijgsmacht'. De minister stelde onder meer voor onderzoek te doen naar de beleidsontwikkelingen die nodig waren om in het bijzonder de positie van etnisch culturele minderheden binnen de defensieorganisatie te verbeteren en deze groep op die manier aan Defensie te binden.

Uitgangspunten

In die periode werden al verschillende beleidsmaatregelen getroffen om de positie van vrouwelijke defensiemedewerkers te verbeteren, zodat 'een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen' binnen Defensie kon worden gerealiseerd. De meeste vrouwen hadden binnen Defensie namelijk een tijdelijke aanstelling, een lage rang of een functie in een lage schaal, en maar weinig vrouwen stroomden door naar hogere functies. Daarnaast waren zij ondervertegenwoordigd in het personeelsbestand, met 9 procent vrouwelijke militairen en 22 procent vrouwelijk burgerpersoneel.³

De ervaring leert dat gemengde groepen militairen complexe situaties beter overzien en een grotere mentale weerbaarheid hebben.

[...] Een gemengd team houdt beter contact met de omgeving. [...]. Een divers samengesteld personeelsbestand is ook van belang om de maatschappelijke acceptatie niet te verliezen.⁴

Ook voor etnisch culturele minderheden gold dat zij ondervertegenwoordigd bleven in het personeelsbestand van Defensie. Defensie achtte medewerkers van niet-Nederlandse etnisch culturele afkomst juist van groot belang voor de verbetering van de kwaliteit van de organisatie, en de flexibiliteit en kwaliteit van de operationele inzet.

Daarnaast wilde Defensie aansluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen die zich in die tijd voordeden. Dit betrof onder meer veranderingen op de arbeidsmarkt, waar het potentiële aanbod aan jongeren met een etnisch culturele achtergrond toenam. Defensie wilde dit arbeidspotentieel optimaal benutten om zo de omvang, de kwaliteit en de flexibiliteit van het personeelsbestand op peil te houden.⁵

Negatieve houding van defensiemedewerkers

Uit het eerste onderzoek naar multiculturele attitudes en ervaringen van defensiemedewerkers bleek dat de medewerkers in 2006 gemiddeld genomen een licht negatieve houding hadden ten opzichte van collega's met een etnisch culturele achtergrond. Opvallend was dat met name manschappen en opperen vlagofficieren het meest negatief waren in hun opvattingen over etnisch culturele minderheden en multiculturalisme.⁶

Deze negatieve houding van defensiemedewerkers en de behoefte de beleidsmaatregelen te evalueren, leidde tot het besluit van de toenmalige staatssecretaris van Defensie

2 F. Bosman, R. Richardson & N. Guns, *Kleur Bekennen? Evaluatie van het Etnisch Cultureel Minderheidsbeleid Defensie 2000-2005* (Breda: Nederlandse Defensie Academie, 2006).

3 *Actieplan Gender*, Ministerie van Defensie, oktober 2004, staatssecretaris C. van der Knaap, 5.

4 *Ibidem*, 3.

5 F. Bosman, R. Richardson & N. Guns, *Kleur Bekennen? Evaluatie van het Etnisch Cultureel Minderheidsbeleid Defensie 2000-2005* (Breda: Nederlandse Defensie Academie, 2006, 3-5; Kamerstuk Tweede Kamer der Staten-Generaal, 31 200 X, nr. 78, Vergaderjaar 2007-2008, 14 december 2007).

6 *Ibidem*.



FOTO AVDD, R. MOL

Mazar e Sharif, Afghanistan. Om de kwaliteit van toekomstige missies te kunnen optimaliseren zijn medewerkers met kennis van de islamitische cultuur en levensbeschouwing hard nodig binnen Defensie

C. van der Knaap om de attituden en ervaringen van defensiemedewerkers elke twee jaar te volgen. Nog steeds bleek dat 'jongeren uit de groep etnisch culturele minderheden slechts in beperkte mate de weg naar Defensie wisten te vinden'.⁷ Het onderzoek uit 2006 werd als basismeting beschouwd. In 2008 vond voor de tweede keer en in 2011 voor de derde keer onderzoek plaats naar de multiculturele attituden en ervaringen van defensiemedewerkers.⁸

In de derde studie lag de nadruk op de vraag

in welke mate de houding jegens collega's van een etnische culturele minderheid sinds 2006 is veranderd, en met welke persoonlijke en omgevingsfactoren een dergelijke houding samenhangt. Dit laatste onderzoek bood tevens inzicht in de onderwerpen die nog extra aandacht verdienen om ervoor te zorgen dat de organisatie aantrekkelijk is voor al haar medewerkers, ongeacht iemands achtergrond. Het derde onderzoek werd in 2012 gepubliceerd en staat centraal in dit artikel.⁹

Opzet artikel

In dit artikel bespreken we allereerst de begrippen die in het onderzoek centraal staan. Vervolgens besteden we aandacht aan de belangrijkste onderzoeksresultaten. Ten slotte beschrijven we wat de onderzoeksresultaten betekenen voor de militaire praktijk. Daarbij besteden we aandacht aan de onderwerpen en de groepen die nog extra aandacht verdienen om de sociaal veilige werk- en leefomgeving binnen de defensieorganisatie te kunnen optimaliseren.

⁷ Kamerstuk 31 200 X, nr. 78, 2007: 1, 2.

⁸ I.P.G.L. van den Berg, R.A.L. Richardson & T.P. Op den Buijs, *Kleur bekennen II. Etnisch Culturele Diversiteit door de ogen van de Defensiemedewerker* (Breda: Research Paper 2009/06. Faculteit Militaire Wetenschappen. Nederlandse Defensie Academie, 2009); N. Rietveld, T.P. Op den Buijs & R.A.L. Richardson, *Kleur bekennen III. De Sociaal Veilige Werk- en Leefomgeving binnen Defensie. Multiculturele attituden van defensiemedewerkers en veranderingen sinds 2006* (Breda: Research Paper 2012/01. Faculteit Militaire Wetenschappen. Nederlandse Defensie Academie, 2012).

⁹ N. Rietveld, T.P. Op den Buijs & R.A.L. Richardson, *Kleur bekennen III. De Sociaal Veilige Werk- en Leefomgeving binnen Defensie. Multiculturele attituden van defensiemedewerkers en veranderingen sinds 2006* (Breda: Research Paper 2012/01. Faculteit Militaire Wetenschappen. Nederlandse Defensie Academie, 2012).

Definities centrale begrippen

De relevante begrippen van het onderzoek, oftewel de onderwerpen die in het onderzoek centraal staan, zijn: etnisch culturele minderheden, multiculturele attitudes, moslim-attitude, ervaren veiligheidsklimaat en acculturatie.

Voor de definitie van 'etnisch culturele minderheden' baseren we ons op de omschrijving van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).¹⁰ Het CBS maakt onderscheid tussen niet-westerse en westerse allochtonen. In ons onderzoek behoren etnisch culturele minderheden tot de groep niet-westerse allochtonen. Tot de groep niet-westerse allochtonen behoren de mensen die zijn geboren (of van wie ten minste één van de ouders is geboren) in landen als Afrika, Latijns-Amerika en Azië (uitgezonderd Japan en het voormalig Nederlands-Indië, die door het CBS als westerse landen worden beschouwd).

Tot de groep westerse allochtonen behoren mensen die zijn geboren (of van wie tenminste één van de ouders is geboren) in één van de landen in Europa (uitgezonderd Turkije en het voormalig Joegoslavië, die door het CBS als niet-westerse landen worden beschouwd), Noord-Amerika en Oceanië. Autochtonen zijn mensen die zelf in Nederland geboren zijn én van wie beide ouders in Nederland geboren zijn.

Figuur 1 geeft de landen van herkomst weer van niet-westerse defensiemedewerkers (etnisch culturele minderheden) die in 2011 aan het onderzoek deelnamen.

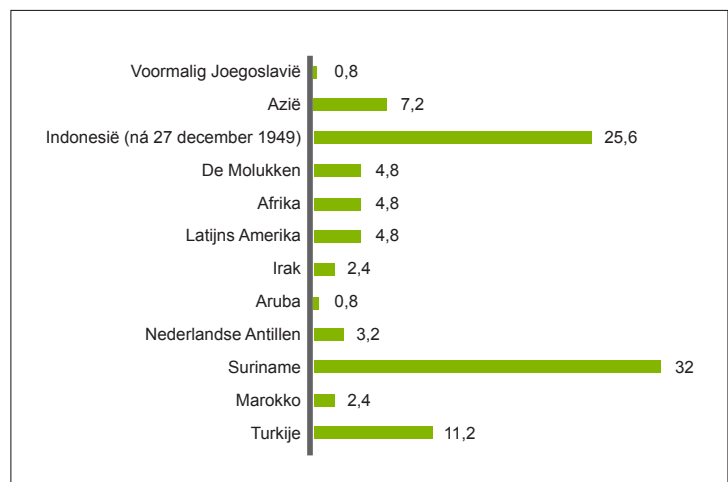
- 10 Jaarrapport integratie Centraal Bureau voor de Statistiek, 2010, 30; Jaarrapport integratie Centraal Bureau voor de Statistiek, 2012, 30. Voor een genuanceerde definitie van etnisch culturele minderheden in 2006, 2008 en 2011 verwijzen we naar het onderzoeksrapport.
- 11 J.W. Berry, Y.H. Poortinga, S.M. Breugelmans, Ath. Chasiotis & D.L. Sam, *Cross-Cultural Psychology. Research and Applications* (Cambridge: Cambridge University Press, 2011) 339.
- 12 Z. Strabac & O. Listhaug, 'Anti-Muslim prejudice in Europe: A multilevel analysis of survey data from 30 countries' in: *Social Science Research*, 37 (2008) 268-286.

De term 'multiculturalisme' verwijst naar een cultureel diverse samenleving, waarin de etnisch culturele diversiteit daadwerkelijk wordt geaccepteerd. Berry e.a. noemen een samenleving multicultureel als de nadruk ligt op het behoud en het vergroten van de diversiteit en als het wordt aangemoedigd om op gelijkwaardige manier deel te nemen aan het leven van alledag in de maatschappij:

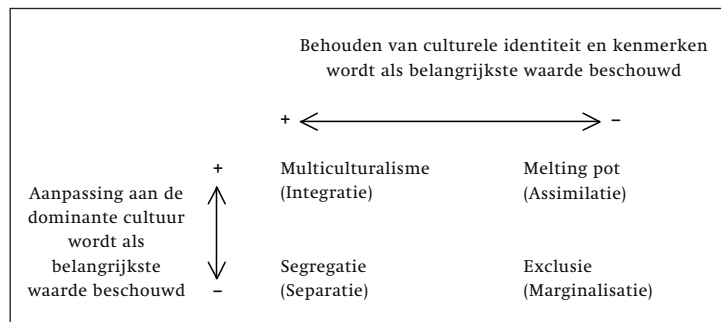
*they (1) seek to maintain and enhance their diversity (rather than trying to reduce or eliminate it); and (2) seek to encourage full and equitable participation in the daily life and institutions of the larger society (rather than placing barriers to such participation).*¹¹

De multiculturele attitude van defensiemedewerkers houdt de houding in tegenover een multiculturele samenleving en werkomgeving. Hieronder verstaan we de mate waarin de uiting van culturele gewoonten en tradities getolereerd en geaccepteerd wordt.

Onder de zogeheten 'moslimattitude' van defensiemedewerkers verstaan we de houding tegenover individuen die een islamitische levensbeschouwing en/of een islamitische etnisch culturele achtergrond hebben, of de houding ten aanzien van moslims in het algemeen.¹²



Figuur 1: Land van herkomst van niet-westerse allochtone defensiemedewerkers (etnisch culturele minderheden) in 2011 (% van n = 125)



Figuur 2: Geprefereerde acculturatiestrategieën voor etnisch culturele minderheden vanuit het perspectief van de grootste en dominante groep (autochtonen). Tussen haakjes de acculturatie-oriëntaties vanuit het perspectief van de minderheidsgroep (etnisch culturele minderheden). Gebaseerd op het model van Berry e.a., zie noot 11, 321

Met 'ervaren veiligheidsklimaat' bedoelen we de sfeer die defensiemedewerkers ervaren in hun directe werkomgeving als het gaat om de acceptatie van collega's met een andere dan de Nederlandse etnisch culturele achtergrond, alsmede de tolerantie jegens collega's die tot een minderheidsgroep behoren en andere culturele gewoonten en gebruiken laten zien.

'Acculturatie' houdt het proces in dat ontstaat als groepen of individuen met verschillende culturele achtergronden onderling contact onderhouden, met als gevolg dat zich veranderingen voordoen in de oorspronkelijke culturele patronen van een of van beide groepen.¹³ Na langdurig en voortdurend

contact tussen verschillende etnische groepen ontstaan er processen van beïnvloeding met als gevolg dat er verandering optreedt in culturele oriëntatie. In de psychologie wordt dat acculturatie genoemd.¹⁴ Zowel autochtonen als etnisch culturele minderheden maken interactief deel uit van dit proces en spelen hierin een belangrijker rol.¹⁵

Een 'acculturatiestrategie' is een manier waarop individuen en groepen zich verhouden tot het proces van acculturatie.¹⁶ De meeste studies onderzoeken welke acculturatiestrategieën etnisch culturele minderheden (wensen te) hanteren. Ze onderscheiden vier strategieën: integratie, assimilatie, separatie en marginalisatie.¹⁷

Ons onderzoek richtte zich ook op de wijze waarop de autochtone defensiemedewerkers wensen dat minderheidsgroepen zich gedragen. Hierbij gaat het om de volgende acculturatiestrategieën: multiculturalisme, *melting pot*, segregatie en exclusie (uitsluiting). Wij onderzochten welke van deze strategieën autochtone defensiemedewerkers voor etnisch culturele minderheden beogen in de privésituatie (waaronder thuis) en in de publieke situatie (onder meer op het werk en op school).

In figuur 2 zien we wat de verschillende acculturatiestrategieën inhouden en hoe zij zich tot elkaar verhouden. Hierin zijn beide perspectieven (van autochtone defensiemedewerkers en van etnisch culturele minderheden) opgenomen. De acculturatie-oriëntaties die worden nagestreefd door etnisch culturele minderheden zijn tussen haakjes weergegeven.

Onderzoeksbevindingen

In juni 2011 ontvingen 4.100 defensiemedewerkers van alle krijgsmacht delen een vragenlijst. We verwijzen naar het onderzoeksrapport voor de inhoud van de vragenlijst, de methode van het nemen van de steekproef en de verzendprocedure.¹⁸ In totaal stuurden 1.151 defensiemedewerkers de vragenlijst ingevuld retour, wat betekent dat 30 procent van de defensiemedewerkers deelnamen. Van hen was

13 R. Redfield, R. Linton & M.J. Herkovits, 'Memorandum for the study of acculturation' in: *American Anthropologist* 38 (1936) (1) 149.

14 J. Arends-Tóth & F.J.R. Van de Vijver, 'Het belang van acculturatie voor organisaties' in: *Gedrag & Organisatie* 14 (2001) (2) 55-66; J.W. Berry, 'Lead article. Immigration, Acculturation, and Adaption' in: *Applied psychology: an international review*, 46 (1997) (1) 5-68.

15 K. Phalet & M. Verkuyten, M., 'Acculturatiemetingen' in: N. Bleichrodt & F.J.R. Van de Vijver (eds.), *Het gebruik van psychologische tests bij allochtonen* (Lisse: Swets & Zeitlinger, 2001).

16 J.W. Berry, Y.H. Poortinga, S.M. Breugelmans, Ath. Chasiotis & D.L. Sam, *Cross-Cultural Psychology. Research and Applications* (Cambridge: Cambridge University Press, 2011).

17 Ibidem; J.W. Berry, 'Lead article. Immigration, Acculturation, and Adaption' in: *Applied psychology: an international review*, 46 (1997) (1) 5-68.; J. Arends-Tóth & F.J.R. Van de Vijver, 'Het belang van acculturatie voor organisaties' in: *Gedrag & Organisatie* 14 (2001) (2) 55-66; K. Phalet & M. Verkuyten, M., 'Acculturatiemetingen' in: N. Bleichrodt & F.J.R. Van de Vijver (eds.), *Het gebruik van psychologische tests bij allochtonen* (Lisse: Swets & Zeitlinger, 2001).

18 N. Rietveld, T.P. Op den Buijs & R.A.L. Richardson, *Kleur bekennen III. De Sociaal Veilige Werk- en Leefomgeving binnen Defensie. Multiculturele attitudes van defensiemedewerkers en veranderingen sinds 2006* (Breda: Research Paper 2012/01. FMW, NLDA, 2012) 33-36.



FOTO W. DEN DUNNEN

Detachement Mariniers. De verschillen in houding ten opzichte van multiculturaliteit tussen subgroepen van defensiemedewerkers zijn aanzienlijk

13 procent vrouw en 6 procent behoorde tot een etnisch culturele minderheid.

De meeste respondenten waren tussen de 45 en 54 jaar oud. Hun opleidingsniveau vormde een afspiegeling van de doorsnee bevolking. Van de respondenten was 59 procent militair, van wie de grootse groep de rang van onderofficier had. Ruim 55 procent was één of meerdere keren uitgezonden geweest. Van het burgerpersoneel had de grootse groep (56 procent) een functie in salarisschaal 6-11. Bijna 60 procent van de deelnemers was vijftien jaar of langer bij Defensie werkzaam. Voor een uitgebreide beschrijving van achtergrondkenmerken van de deelnemers aan de onderzoeken in 2006, 2008 en 2011 verwijzen we naar het onderzoeksrapport.¹⁹

Multiculturele attitudes van defensiemedewerkers

In de vragenlijst werden verschillende opvattingen voorgelegd aan de defensiemedewerkers.²⁰ In het onderzoeksrapport is precies

te lezen welke opvattingen dit zijn.²¹

De resultaten uit het onderzoek laten zien dat sinds 2008 de houding van defensiemedewerkers jegens collega's met een andere etnisch culturele achtergrond significant positiever is geworden. Waar defensiemedewerkers in 2006 doorgaans licht negatief waren over multiculturalisme in de samenleving en werkomgeving, waren zij zowel in 2008 als 2011 neutraler in hun opvattingen.

In 2008 en 2011 werd tevens aandacht besteed aan opvattingen over moslims en het ervaren veiligheidsklimaat binnen de directe werk-

¹⁹ Ibidem, 59-66.

²⁰ De respondenten konden antwoorden met: 1 (helemaal mee oneens); 2 (mee oneens); 3 (neutraal); 4 (mee eens); 5 (helemaal mee eens). Op basis van de antwoordscores kon de gemiddelde houding van defensiemedewerkers ten opzichte van multiculturaliteit worden bepaald. Tevens werd duidelijk welke acculturatiestrategieën zij wenselijk achten voor etnisch culturele minderheden in de publieke en in de privésituatie.

²¹ N. Rietveld, T.P. Op den Buijs & R.A.L. Richardson, *Kleur bekennen III. De Sociaal Veilige Werk- en Leefomgeving binnen Defensie. Multiculturele attitudes van defensiemedewerkers en veranderingen sinds 2006* (Breda: Research Paper 2012/01. FMW, NLDA, 2012), Bijlage 2.

		Etnisch culturele minderheden moeten hun etnische cultuur in het openbaar (bijv. werk, school) handhaven	
		CULTUURBEHOUD	
AANPASSEN		Ja	Nee
Etnisch culturele minderheden moeten zich in het openbaar (bijv. werk, school) aanpassen aan de Nederlandse cultuur	2006	5,5	65,6
	2008	9,4	64,8
	2011	6,2	59,2
		<i>Multiculturalisme</i>	<i>Melting pot</i>
AANPASSEN		Ja	Nee
Etnisch culturele minderheden moeten zich in de privésituatie (bijv. thuis) aanpassen aan de Nederlandse cultuur en maatschappij.	2006	1,2	2,0
	2008	1,9	2,6
	2011	1,9	1,8
		<i>Segregatie</i>	<i>Exclusie</i>

Figuur 3: Geprefereerde acculturatiestrategieën in publieke situaties (%)

		Etnisch culturele minderheden moeten hun etnische cultuur in de privésituatie (bijv. thuis) kunnen handhaven	
		CULTUURBEHOUD	
AANPASSEN		Ja	Nee
Etnisch culturele minderheden moeten zich in de privésituatie (bijv. thuis) aanpassen aan de Nederlandse cultuur en maatschappij.	2006	8,3	7,0
	2008	14,2	4,8
	2011	10,2	4,0
		<i>Multiculturalisme</i>	<i>Melting pot</i>
AANPASSEN		Ja	Nee
Etnisch culturele minderheden moeten zich in de privésituatie (bijv. thuis) aanpassen aan de Nederlandse cultuur en maatschappij.	2006	21,7	9,8
	2008	49,2	5,4
	2011	52,8	3,4
		<i>Segregatie</i>	<i>Exclusie</i>

Figuur 4: Geprefereerde acculturatiestrategieën in privésituaties (%)

omgeving. In 2008 waren defensiemedewerkers neutraal in hun opvattingen over collega's met een islamitische levensbeschouwing; in 2011 is hun houding jegens moslims iets positiever geworden. Ook oordelen defensiemedewerkers zowel in 2008 als in 2011 licht positief over het veiligheidsklimaat binnen de directe werkomgeving. In 2011 is deze score wel iets lager dan in 2008.

In figuur 3 zien we welke acculturatiestrategieën etnisch culturele minderheden volgens defensiemedewerkers moeten hanteren als zij zich in een publieke situatie begeven, waaronder hun werkomgeving.

We zien dat de meeste defensiemedewerkers zowel in 2006, 2008 als in 2011 aangeven dat zij het wenselijk vinden als etnisch culturele minderheden zich in publieke situaties aanpassen aan de heersende culturele waarden, normen en gewoonten en hun eigen cultureel gebonden gewoonten en gebruiken loslaten (melting pot). De voorkeur voor deze acculturatiestrategie is sinds 2006 in lichte mate, maar wel significant, afgenomen.

Uit het onderzoek bleek verder dat niet iedereen een voorkeur heeft uitgesproken voor één van de vier acculturatiestrategieën in publieke situaties. In 2006 gold dit voor 26 van de respondenten, in 2008 voor 21 procent en in 2011 voor 31 procent van de respondenten.²²

Figuur 4 geeft weer welke acculturatiestrategieën defensiemedewerkers wenselijk achten als etnisch culturele minderheden zich in hun privésituatie bevinden.

Door de jaren heen zien we dat defensiemedewerkers de voorkeur geven aan een segregatiestrategie in de privésituatie. Dit betekent dat ze het prima vinden dat etnisch culturele minderheden in hun thuis-situatie de eigen gewoonten en gebruiken naleven, en dat zij zich daarnaast niet aanpassen aan de heersende cultuur. Deze voorkeur is sinds 2006 (significant) toegenomen.

Ook hier zien we dat niet iedereen een uitspraak heeft gedaan over de gewenste acculturatieoriëntatie van etnisch culturele minderheden in de privésituatie. In 2006 sprak 53 procent van de respondenten geen voorkeur uit, in 2008 gold dit voor 26 en in 2011 voor 30 procent van de respondenten.²³ Het percentage defensiemedewerkers dat zich uitsprekt over hoe etnisch culturele minderheden zich in hun ogen thuis het beste gedragen, is toegenomen na 2006. Wellicht

22 De respondenten die één van de twee of beide items voor het meten van acculturatie in de publieke situatie met neutraal beoordeelden vormen de categorie 'geen voorkeur'. Zij konden niet worden ingedeeld bij een van de vier geprefereerde acculturatiestrategieën. Het percentage respondenten zonder voorkeur telt samen met het percentage respondenten bij de vier acculturatiestrategieën op tot 100 procent.

23 Ibidem.

nodigt het huidige veiligheidsklimaat binnen Defensie meer uit om een bepaalde voorkeur duidelijk te maken. (Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksresultaten en de bijhorende tabellen, zie het onderzoeksrapport.²⁴)

Verschillen tussen de subgroepen

In de onderzoeken uit 2006, 2008 en 2011 kwam naar voren dat de subgroepen van defensiemedewerkers (zoals etnisch culturele minderheden en autochtonen, mannelijke en vrouwelijke defensiemedewerkers en medewerkers van de verschillende defensieonderdelen) significant verschillen in hun ervaringen met en houding ten opzichte van multiculturaliteit.

We bespreken hierna alleen de verschillen tussen subgroepen die we in 2011 waarnamen. Hierdoor kunnen we uitspraken doen over de huidige groepen die – als het gaat om verbetering en optimalisering van de sociaal veilige werk- en leefomgeving binnen Defensie – extra aandacht verdienen. (Voor een uitgebreide beschrijving van de verschillen tussen subgroepen in 2006, 2008 en 2011 en de bijhorende tabellen, zie het onderzoeksrapport.²⁵)

Hoger opgeleide defensiemedewerkers staan in 2011 positiever tegenover multiculturalisme in de samenleving, in de werkomgeving en tegenover moslims in het algemeen dan lager opgeleide defensiemedewerkers. Hetzelfde geldt voor defensiemedewerkers met een hogere sociaal-economische status (hogere rang en salaris). Medewerkers met een lagere sociaal-economische status zijn negatiever in hun opvattingen.

Daarnaast hebben vrouwelijke defensiemedewerkers en etnisch culturele minderheden een positievere houding tegenover multiculturalisme en moslims dan mannelijke en autochtone defensiemedewerkers. Medewerkers van de Koninklijke Marine zijn in vergelijking met medewerkers van de overige defensieonderdelen negatiever over multiculturalisme in de samenleving, in de werkomgeving en jegens moslims. De medewerkers

van de Bestuursstaf zijn vergeleken met de overige defensieonderdelen het meest positief in hun opvattingen. Ook werd duidelijk dat medewerkers die langer bij Defensie werkzaam zijn positiever oordelen over moslims dan medewerkers met een korter dienstverband.

Uit het onderzoek in 2011 bleek verder dat hoger opgeleide defensiemedewerkers en medewerkers met een hogere salarissen het veiligheidsklimaat binnen hun directe werkomgeving positiever beoordelen dan lager opgeleide defensiemedewerkers en medewerkers met lagere salarissen. Naarmate defensiemedewerkers ouder zijn, zijn ze negatiever over het veiligheidsklimaat. Vrouwen en etnisch culturele minderheden verschillen niet van mannelijke en autochtone medewerkers voor wat betreft hun mening over het veiligheidsklimaat.

Verder zagen we dat medewerkers van de Koninklijke Marechaussee het meest positief waren over het veiligheidsklimaat in vergelijking met de medewerkers van de overige defensieonderdelen. Medewerkers van de Koninklijke Marine bleken juist het meest negatief te oordelen over het veiligheidsklimaat. Tot slot kwam naar voren dat medewerkers die langer bij Defensie werkzaam zijn hun directe werkomgeving als minder veilig ervaren.

Invloed van sociaal-economische omstandigheden

Behalve persoonlijke kenmerken als geslacht, opleidingsniveau en sociaal-economische status kunnen maatschappelijke factoren in het dagelijks leven multiculturele attitudes en tolerantie ten aanzien van etnisch culturele minderheden beïnvloeden. Vaak gaat het hier om de sociaal-economische zekerheid die iemand in zijn of haar leven ervaart. Als gevolg

24 N. Rietveld, T.P. Op den Buijs & R.A.L. Richardson, *Kleur bekennen III. De Sociaal Veilige Werk- en Leefomgeving binnen Defensie. Multiculturele attitudes van defensiemedewerkers en veranderingen sinds 2006* (Breda: Research Paper 2012/01. FMW, NLDA, 2012), 55-57; 69-74. Met regressieanalyses werden de achtergrondkenmerken van de respondenten gecontroleerd (149-152, Bijlage 9).

25 Ibidem, 75-92, Bijlagen 6-8 en regressieanalyses in Bijlage 9.



FOTO W. DEN DUNNEN

Heterogene groepen benaderen lastige situaties vanuit verschillende invalshoeken. Ze zijn in het oplossen van moeilijkheden gericht op het zoeken van meerdere alternatieven...

van economische crisis, in combinatie met een groeiend arbeidspotentieel van goed opgeleide jongeren met een etnisch culturele achtergrond, kunnen mensen het gevoel hebben dat hun sociaal-economische zekerheid bedreigd wordt.

In 2011 onderzochten we in hoeverre deze bezorgdheid onder defensiemedewerkers aanwezig is. Tevens is onderzocht op welke wijze opvattingen over andere culturen door deze bezorgdheid beïnvloed worden. Het blijkt

dat negatieve opvattingen over multiculturalisme, moslims en het veiligheidsklimaat binnen de directe werkomgeving sterk samenhangen met bezorgdheid en het gevoel van bedreiging van de sociaal-economische zekerheid van defensiemedewerkers. (Voor een uitgebreide rapportage over deze samenhang, zie het onderzoeksrapport.²⁶⁾)

Aandachtspunten voor de militaire praktijk

De onderzoeksresultaten laten zien welke onderwerpen en groepen defensiemedewerkers met het oog op de sociaal veilige werk- en

26 Ibidem, 92-95, 102-109 en Bijlage 10.

leefomgeving binnen de organisatie nog extra aandacht verdienen. Hierna bespreken we de aandachtspunten die zouden kunnen bijdragen aan de optimalisering en verbetering van de sociaal veilige werk- en leefomgeving binnen Defensie.

Ten eerste, als we kijken naar de verschillende subgroepen binnen Defensie dan zien we verschillen in opvattingen over multiculturalisme in de samenleving en werkomgeving, over moslims en het veiligheidsklimaat binnen de directe werkomgeving. Groepen die gemiddeld genomen negatiever oordelen – zoals laag opgeleide defensiemedewerkers, medewerkers met een lager salaris en een lagere rang, oudere medewerkers en medewerkers van de Koninklijke Marine – verdienen extra aandacht.

Meer inzicht in de motieven achter hun opvattingen is nodig. Op basis van toekomstig kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld door interviews, zouden achterliggende redenen onderzocht kunnen worden voor de relatief negatieve houding van deze groepen defensiemedewerkers. Deze inzichten kunnen bijdragen tot beter beleid.

Ten tweede, om de kwaliteit van toekomstige militaire missies te kunnen optimaliseren zijn medewerkers met kennis over de islamitische cultuur en levensbeschouwing hard nodig binnen Defensie. De krijgsmacht treedt veelvuldig op in crisis- en beheersingsoperaties in Europees, VN- en NAVO-verband. Militairen moeten door hun expeditieaire optreden kunnen omgaan met mensen van verschillende etnisch culturele achtergronden, waaronder lokale bevolkingsgroepen. Als een uitgezonden eenheid etnisch cultureel divers is, kan dat de effectiviteit van de samenwerking tussen militairen en burgers vergroten, en de coördinatie en uitvoering van civiel-militaire taken en opbouwprojecten optimaliseren.

In het kader van humanitaire missies en civiel-militaire samenwerking zijn intercultureel bewustzijn alsmede communicatieve vaardigheden belangrijker dan gevechtvaardigheden.²⁷ Uit onderzoek blijkt verder dat cultureel

diverse organisaties beter in staat zijn te functioneren in onoverzichtelijke, lastige omstandigheden en dat ze effectiever om kunnen gaan met onvoorspelbare situaties. Dergelijke organisaties zijn toleranter bij ambiguïteit en gaan meer respectvol om met verschillen.²⁸

Kennis over de islamitische cultuur en levensbeschouwing is hard nodig binnen Defensie

Heterogene groepen zijn sterker in het benaderen van lastige situaties vanuit verschillende invalshoeken, zijn in het oplossen van moeilijkheden gericht op het zoeken van meerdere alternatieven en hanteren meerdere strategieën bij het uitvoeren van taken.²⁹

Onderzoek toont aan dat wanneer een minderheid in een groep duidelijk een mening naar voren brengt die afwijkt van het dominante perspectief van de groep, dat een positief effect heeft op het functioneren van de groep.³⁰ Een afwijkende minderheid stimuleert de groep in het zoeken naar nieuwe creatieve oplossingen. [...] Bestaande manieren van handelen worden ter discussie gesteld door de leden van verschillende achtergronden en dit daagt de groep uit om kritisch naar de eigen strategieën en doelen te kijken.³¹

Het is aan te bevelen dat Defensie het belang van etnisch culturele verscheidenheid onder defensiemedewerkers bewust onder de aan-

27 S. Soeters & J. Van der Meulen (eds.), *Cultural diversity in the armed forces* (London, New York: Routledge, 2007) 6.

28 Ph. Manigart, *Managing Diversity: Women and Ethnic Minorities in the Belgium Armed Forces* in: S. Soeters & J. Van der Meulen (eds.), *Cultural diversity in the armed forces* (London, New York: Routledge, 2007) 106.

29 K.I. van der Zee & J.P. van Oudenhoven, *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies* (Assen: Van Gorcum, 2006) 79.

30 Ibidem, 79.

31 Ibidem, 54.

dacht brengt. Tevens is het aan te bevelen dat defensiemedewerkers worden uitgedaagd en gestimuleerd hun individuele en dus ook etnisch-specifieke competenties gericht in te zetten, en dat ze hierin worden gesteund.

Negatieve opvattingen over multiculturalisme hangen sterk samen met een gevoel van bedreiging van de eigen sociaal-economische zekerheid

Uit het onderzoek blijkt, ten derde, dat onderlinge individuele (etnisch culturele) verschillen tussen defensiemedewerkers niet vanzelfsprekend worden geaccepteerd. Het ervaren veiligheidsklimaat binnen de directe werkomgeving wordt in 2011 als minder positief beoordeeld dan in 2008 en defensiemedewerkers staan ook in 2011 nog steeds neutraal tegenover multiculturalisme in de werkomgeving.

De mate van sociale veiligheid binnen de organisatie is voor een belangrijk deel afhankelijk van de opvattingen en ervaringen van autochtone en allochtone defensiemedewerkers. Waar Defensie in de voorgaande jaren in het bijzonder aandacht gaf aan het aantrekken van etnisch culturele minderheden en de verbetering van hun posities binnen de organisatie, zal ze nu aandacht moeten

schikken aan brede steun voor een multiculturele organisatie en tolerantie van etnisch cultureel verschillende medewerkers.

Potentiële en huidige werknemers zullen zich dan eerder aangetrokken (blijven) voelen tot Defensie. Als er een organisatieklimaat heerst waarin individuele verschillen van alle medewerkers geaccepteerd worden en waar mensen zich gewaardeerd voelen, juist vanwege hun unieke kenmerken en achtergronden, zullen zij prettiger werken en zich veiliger voelen. En het gevoel van veiligheid in de werkuitvoering vergroot de organisatiebetrokkenheid, de motivatie en de prestatie van de werknemers, zo blijkt uit verschillende studies.³² Daarnaast zullen de verschillende achtergronden van defensiemedewerkers in mindere mate tot problemen leiden en zullen onderlinge irritaties over cultuurverschillen gemakkelijker uitblijven. Dit draagt bij aan het voorkómen van vooroordelen en ongewenst gedrag, en daarmee aan een gevoel van veiligheid.

Uit verschillende studies blijkt dat ongewenst gedrag – waaronder lichamelijk geweld bij mannen, seksuele intimidatie van vrouwen, pesten en discriminatie door mannelijke en vrouwelijke medewerkers – bij Defensie nog steeds vaker voorkomt dan bij andere Nederlandse overheidsorganisaties.³³

Zowel mannelijke als vrouwelijke defensiemedewerkers noemen als belangrijkste onderwerpen van discriminatie sekse en leeftijd, maar ook huidskleur.³⁴ Ondanks het beleid dat Defensie sinds 2007 uitvoert om ongewenst gedrag aan te pakken en te voorkomen, is er sinds 2008 geen afname zichtbaar.³⁵ Ook hier ligt dus nog een belangrijke taak voor Defensie.

Ten vierde wordt multiculturalisme niet vanzelfsprekend als positief beoordeeld door de meeste defensiemedewerkers. Dat blijkt uit hun licht negatieve houding ten aanzien van een multiculturele samenleving en werkomgeving in 2006 en uit hun neutrale multiculturele houding in 2008 en 2011. Tevens kunnen we dit opmaken uit de geprefereerde acculturatiestrategieën voor etnisch culturele

32 T.H. Cox, *Cultural Diversity in organizations: Theory, Research & Practice* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993); J.N. Barron & D.M. Kreps, *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers* (New York: John Wiley & Sons, 1999).

33 W. van Berlo & S. de Haas, *Periodiek Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht. Onderzoek 1. Evaluatie van de Gedragscode* (Utrecht: Rutgers Nisso Groep, 2007) 1; S. de Haas & W. van Berlo, *Periodiek Onderzoek Ongewenst Gedrag Binnen Defensie. Onderzoek 2* (Utrecht: Rutgers Nisso Groep, 2008) 7; Dienstencentrum Gedragswetenschappen, *Ongewenst Gedrag. Defensie Onderzoek 3* (GW-10-067) (Den Haag: Ministerie van Defensie, 2011) 5, 18.

34 GW-10-067 (Ongewenst Gedrag. Defensie Onderzoek 3) 17.

35 Tweede rapportage over de uitvoering van maatregelen ter realisatie van een sociaal veilige werk- en leefomgeving binnen Defensie: Kamerstuk 32 123 X, nr. 93 Vergaderjaar 2009-2010; GW-10-067 (Ongewenst Gedrag. Defensie Onderzoek 3) 21.



FOTO W. DENJUNNEN

Uit onderzoek blijkt dat onderlinge (etnisch culturele) verschillen tussen defensiemedewerkers niet vanzelfsprekend worden geaccepteerd. Tolerantie en acceptatie van minderheidsgroepen komen in tijden van crisis en schaarste onder druk te staan

minderheden die in de drie studies domineren. Hieruit blijkt dat de meeste defensiemedewerkers wensen dat etnisch culturele minderheden in de publieke context, bijvoorbeeld tijdens werktijd, hun culturele gewoonten loslaten en dat zij zich verbinden aan de heersende normen en waarden, zoals die gelden in de Nederlandse cultuur.

Defensiemedewerkers lijken zich niet te willen openstellen voor waarden, gewoonten en gebruiken van niet-Nederlandse culturen. De gewenste acculturatievoorkeur en de neutrale multiculturele houding van defensiemedewerkers kan het gevolg zijn van onbekendheid met andere culturen.

[...] diversiteit kan bedreigend zijn wanneer zij gepaard gaat met een te hoog niveau van onbekendheid.³⁶

Defensie zou bij het organiseren en faciliteren van activiteiten en bijeenkomsten die voortvloeien uit etnisch culturele gewoonten en

gebruiken (waaronder eetgewoonten, tradities en religieuze feesten) autochtone medewerkers actiever kunnen betrekken en informeren. Dit vergroot de bekendheid met de bijzonderheden van andere culturen, waardoor vooroordelen en intolerantie mogelijk kunnen worden verkleind. Daardoor zal wellicht ook de wens verminderen dat etnisch culturele minderheden zich tijdens werktijd volledig aanpassen aan de heersende culturele normen, waarden en gewoonten. Etnisch culturele minderheden zullen vervolgens meer ruimte en veiligheid ervaren om belangrijke (religieuze) tradities voort te zetten en zich binnen de organisatie meer comfortabel en geaccepteerd voelen.

Ten vijfde, het onderzoek heeft plaatsgevonden in een voor de organisatie onrustige en onzekere periode van reorganisaties en bezuinigingen. De krijgsmacht moet enorm inkrimpen. Veel

³⁶ In het vervolg van dit artikel worden de termen maritieme doctrine, maritiem optreden en maritieme operaties gebruikt in de betekenis van 'maritiem-militair'.



FOTO W. DEN DUNNEN

Deze IFTAR-maaltijd (2008) vormt een gezamenlijk initiatief van de hoofddirectie Personeel en het Multicultureel Netwerk van Defensie. Zulke activiteiten vergroten de bekendheid met andere culturen en gebruiken

defensiemedewerkers zijn ontslagen en nog meer medewerkers zullen hun baan bij Defensie verliezen. Verschillende defensieafdelingen worden samengevoegd en kazernes worden gesloten. Uit het onderzoek blijkt dat de houding ten opzichte van multiculturaliteit in sterke mate negatief beïnvloed wordt door de mate waarin defensiemedewerkers zich sociaal-economisch bedreigd voelen. Ook weten we vanuit de veelheid aan studies die sinds de jaren '80 zijn uitgevoerd dat tolerantie en acceptatie

van etnisch culturele minderheidsgroepen juist in tijden van economische crisis en schaarste onder druk komen te staan.³⁷

Studies uit de psychologie, sociologie en de antropologie hebben laten zien dat veel anti-sociaal gedrag (pesten en discriminatie) verband houdt met gevoelens van angst.³⁸

Defensie zal, om de sociale veiligheid binnen de organisatie te kunnen waarborgen, rekening moeten houden met externe factoren, waaronder economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, die attitudes van mensen negatief kunnen beïnvloeden en daarmee de mate van ervaren sociale veiligheid binnen Defensie kunnen aantasten. Aandacht voor de factoren die multiculturele attitudes positief beïnvloeden, zal hierbij ook steeds relevant blijven. ■

37 M. Coenders, M. Lubbers, P. Scheepers & M. Verkuyten, 'More than two decades of changing ethnic attitudes in the Netherlands' in: *Journal of Social Issues*, Volume 46 issue 2 (2008) 269-285; W.G. Stephan & C.W. Stephan, 'Intergroup anxiety' in: *Journal of Social Issues* 41 (1985) 157-176; W.G. Stephan & C.W. Stephan & W.B. Gudykunst, 'Anxiety in intergroup relations: A comparison of anxiety/uncertainty management theory and integrated threat theory' in: *International Journal of Intercultural Relations* 23 (1999) (4) 613-628.

38 K.I. van der Zee & J.P. van Oudenhoven, *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies* (Assen: Van Gorcum, 2006) 55.