

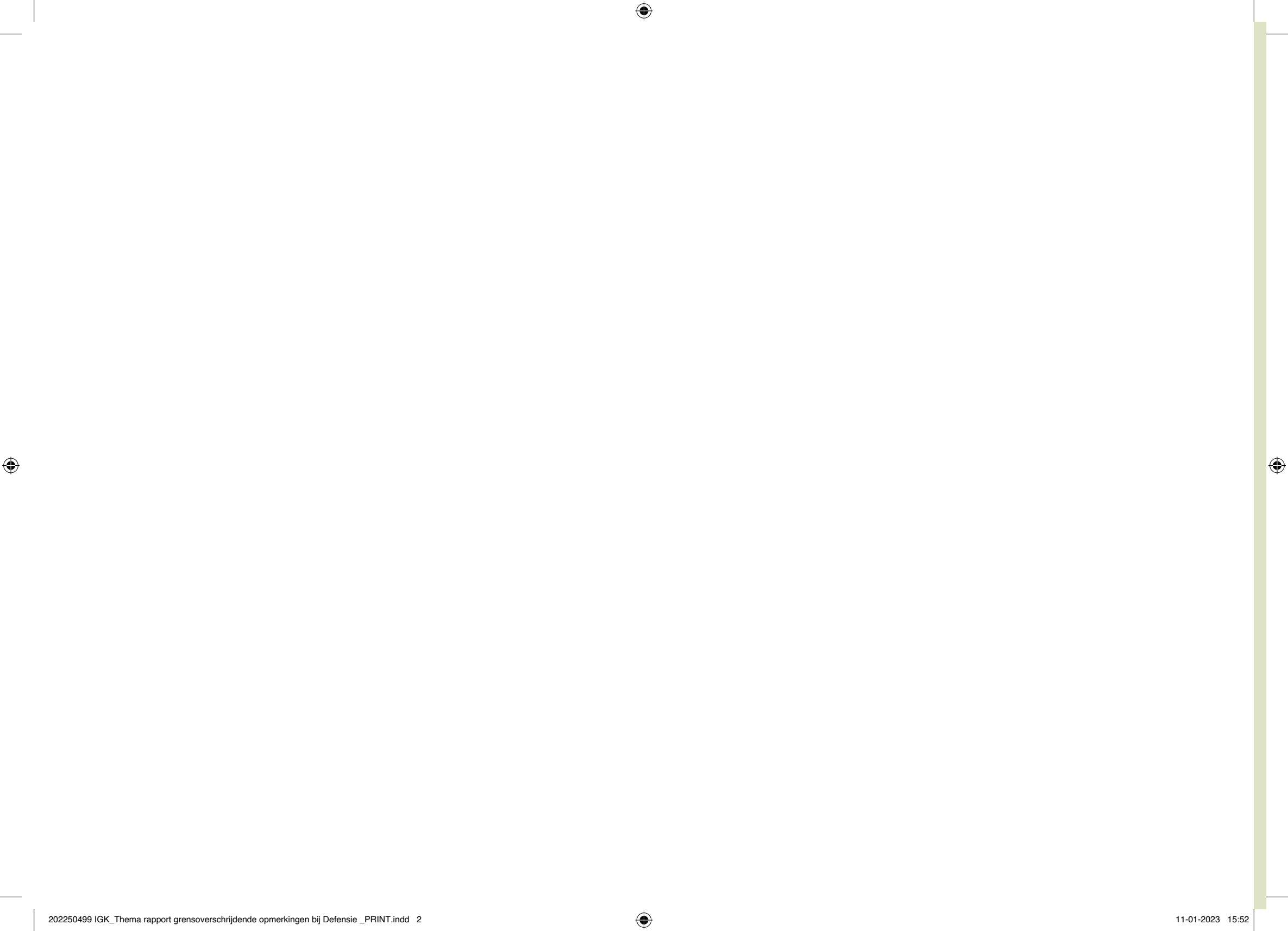


Ministerie van Defensie

# (On)bewust of (on)bedoeld over de grens

Onderzoek naar de omgang  
met grensoverschrijdende  
opmerkingen bij Defensie

Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht  
Januari 2023



## Voorwoord



**Grensoverschrijdend gedrag is een veelbesproken onderwerp in de maatschappij. Denk aan de #MeToo-beweging, de uitzending van het onlineprogramma BOOS over het tv-programma The Voice of Holland en meest recent de berichtgeving over de situatie bij het tv-programma De Wereld Draait Door en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarnaast komen vermeende misstanden in de sportwereld of de politiek de laatste tijd veelvuldig in het nieuws. Bij grensoverschrijdend gedrag gaat iemand over de grenzen van een ander, zoals door (seksuele) intimidatie, discriminatie, pesterijen of agressie.**

Binnen veel organisaties is de afgelopen tijd de vraag gesteld: hoe zit het 'bij ons'? Zo ook bij Defensie. (Herhaaldelijk) grensoverschrijdend gedrag van medewerkers heeft impact op het werkplezier van medewerkers die hiermee te maken hebben. Dit is zorgelijk en schadelijk voor het individu en voor een organisatie. Als onafhankelijk adviseur van de minister heb ik besloten een defensiebreed onderzoek te starten naar hoe er om wordt gegaan met grensoverschrijdende opmerkingen binnen de defensieorganisatie. Ik kies er bewust voor het onderzoek op deze manier af te bakenen, omdat er zowel binnen als buiten Defensie al onderzoeken lopen naar het bredere onderwerp 'grensoverschrijdend gedrag'. Het gaat in dit onderzoek om mondelinge en/of via digitale kanalen gemaakte opmerkingen die de ontvanger als grensoverschrijdend ervaart. De onderzoeksvraag hierbij luidt: 'Hoe wordt binnen Defensie omgegaan met grensoverschrijdende opmerkingen?'

Voor mijn onderzoek heb ik een enquête uitgezet onder defensiemedewerkers. Aansluitend heb ik tijdens themadagen de resultaten uit de enquête verder uitgediept door met defensiemedewerkers uit alle geledingen van de organisatie in gesprek te gaan. Met dit onderzoek beoog ik de bewustwording te vergroten van het effect van grensoverschrijdende opmerkingen op defensiemedewerkers en spreek ik de hoop uit dat dit onderwerp meer bespreekbaar wordt binnen Defensie. Zo wil ik bijdragen aan een veiligere werkomgeving. Dat is ons aller verantwoordelijkheid.

Een opmerking vooraf: binnen de defensieorganisatie worden militairen getraind om over hun eigen fysieke en/of mentale grenzen heen te kunnen gaan. Dit is bijvoorbeeld van belang als de militair in levensgevaarlijke gebieden wordt ingezet. Buiten dergelijke bijzondere situaties is het juist de bedoeling dat je aangeeft wanneer iemand, (on)bewust of (on)bedoeld, over jouw grens gaat.

**Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht**

**F.V. van Sprang**

*Luitenant-generaal der mariniers*

## In het kort

---



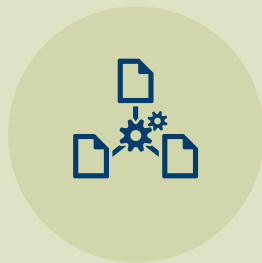
Voorbeeldgedrag



Afspraken



Continue aandacht



Context



Bespreken



Machtsverhoudingen



Bewustwording

# Inhoudsopgave

---

Onderzoek in chronologische stappen	6
Grensoverschrijdende opmerkingen	8
Getuige van grensoverschrijdende opmerkingen	11
Reactie van leidinggevenden	12
Algemene bevindingen	13
Conclusie	16
Algemene kenmerken enquête	18
Nawoord	19

## Onderzoek in chronologische stappen



**1** In **maart 2022** besloot ik dit onderzoek te starten naar grensoverschrijdende opmerkingen binnen Defensie. Ik heb gesprekken gevoerd met experts van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD), de Militaire Geestelijke Gezondheidszorg (MGGZ), de universitair docenten van het vak Militaire Ethiek van de Nederlandse Defensieacademie (NLDA), de Coördinatoren Vertrouwenspersonen (CVP) en de Dienst Bedrijfsmaatschappelijk Werk (DBMW).

Tijdens deze gesprekken is informatie verzameld en is de aanpak van dit onderzoek verder uitgewerkt.



**2** In **mei 2022** zette ik in samenwerking met de afdeling Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS) een digitale enquête uit onder een representatief aantal defensiemedewerkers.



De enquête is verzonden naar 1.000 mannelijke en 1.000 vrouwelijke defensiemedewerkers en 33% (n = 666) heeft de enquête ingevuld.



De vragen uit de enquête richtten zich op de eigen ervaringen van de defensiemedewerkers met betrekking tot grensoverschrijdende opmerkingen in het recente verleden (tot maximaal drie jaar geleden). Hoe zijn zij omgegaan met grensoverschrijdende opmerkingen en hoe is hun leidinggevende er vervolgens mee omgegaan?

Aan defensiemedewerkers met een leidinggevende functie is de vraag gesteld wat zij zelf hebben gehoord van hun medewerkers, in welke mate er melding bij hen wordt gemaakt van grensoverschrijdende opmerkingen en wat zij er vervolgens mee doen of hebben gedaan.

Medewerkers van alle defensieonderdelen hebben aan dit onderzoek meegewerkt, maar in de resultaten is geen onderscheid gemaakt tussen de defensieonderdelen. Het onderzoek gaat immers alle medewerkers van Defensie aan en is niet gericht op hoe een medewerker van een specifiek defensieonderdeel dit heeft ervaren. Er is wel gekeken naar de hiërarchische verschillen binnen Defensie.



3 Naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête ben ik in **oktober 2022** tijdens vijf verschillende themadagen in gesprek gegaan met zo'n **300 defensiemedewerkers**.



Op elke themadag gaven sprekers van de MGGZ een presentatie over *emotional awareness* en over openheid over mentale gezondheid.

Het ECLD gaf workshops ter bewustwording van het thema en vanuit de IGK is een presentatie gegeven aan de hand van de in de enquête verzamelde grensoverschrijdende opmerkingen om de deelnemers aan het denken te zetten en om de discussie aan te gaan.



Ook gingen de deelnemers in kleinere groepen in gesprek over de verzamelde grensoverschrijdende opmerkingen.

4 Per themadag is onderscheid gemaakt tussen de verschillende doelgroepen en is rekening gehouden met een evenredige verdeling man/vrouw en militair/burgermedewerker.

**Themadag 1** was voor manschappen/korporaals en gelijkgestelde burgermedewerkers.

**Themadag 2** was voor onderofficieren en gelijkgestelde burgermedewerkers.

**Themadag 3** was voor officieren en gelijkgestelde burgermedewerkers.

**Themadag 4** was voor leidinggevenden.

**Themadag 5** was voor commandanten van grote eenheden (>600 medewerkers).

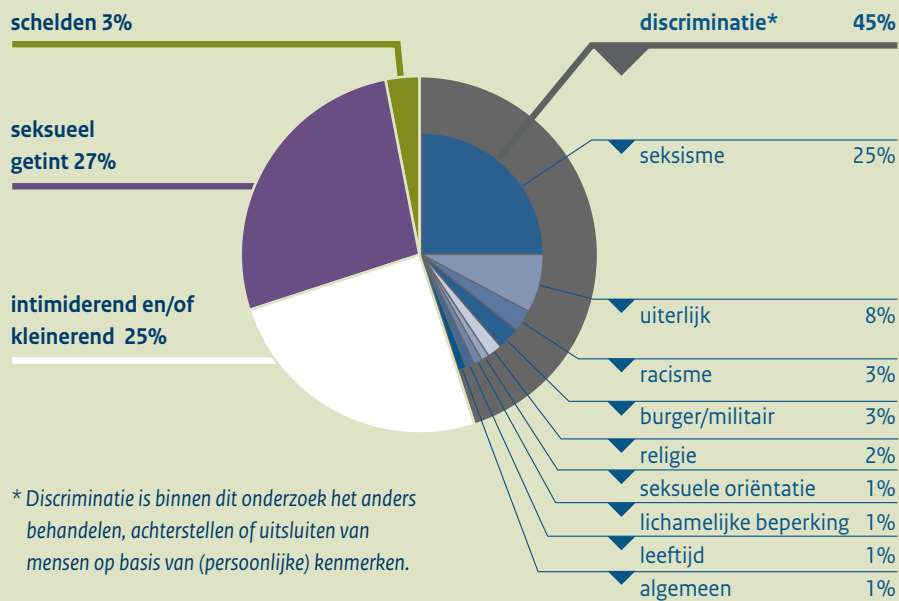
Dit onderscheid is gemaakt om de vertrouwelijkheid en de openheid op de themadagen te bevorderen en de opvallende verschillen uit te kunnen lichten.



# Grensoverschrijdende opmerkingen



## Aard van de opmerkingen:



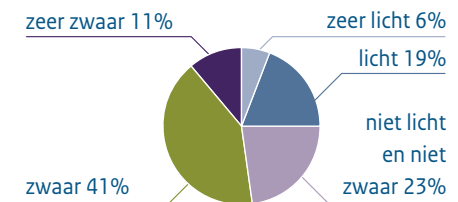
## Hoe vaak?

### Een op de drie

respondenten heeft soms, regelmatig of vaak een grensoverschrijdende opmerking gekregen.

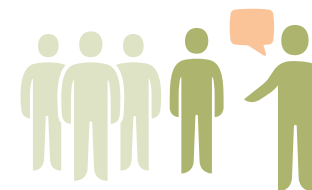
**94%** geeft aan in het recente verleden nooit te zijn geweest op het feit dat hij of zij een grensoverschrijdende opmerking heeft gemaakt.

## Mate van grensoverschrijding:



In **23%** van de gevallen worden opmerkingen steeds door dezelfde persoon gemaakt.

In **69%** van de gevallen zijn collega's aanwezig als de opmerking wordt gemaakt.







### Wanneer?

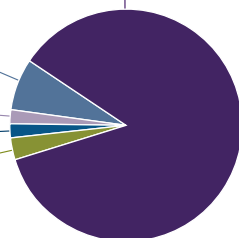
tijdens dagelijkse werkzaamheden 86%

anders, bijv. tijdens een kennismakingsgesprek 7%

tijdens opleiding 2%

tijdens oefening 2%

tijdens uitzending 3%



### Waar?

59% op de werkplek

weet ik niet meer 4%

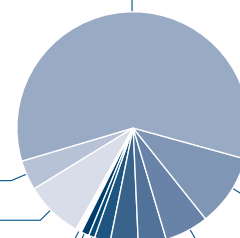
andere plek 8%

tijdens een functioneringsgesprek of beoordeling 1%

op de legering 1%

in de eetzaal 1%

in de bar 2%



in de koffiekamer 10%

tijdens een vergadering 6%

tijdens teambuilding/saamhorigheid 4%

niet op een defensielocatie 4%

96% weet nog precies wanneer de opmerking is gemaakt.

### Door wie?

persoon buiten Defensie 1%

eigen medewerker 3%

direct leidinggevende 12%

iemand met een leidinggevende functie 22%

directe collega 29%

andere defensiemedewerker 33%

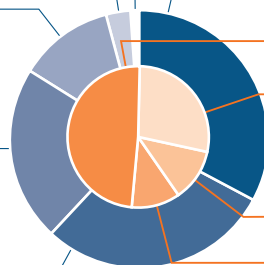
De persoon die de opmerking maakte staat:

boven mij 49%

gelijk met mij 28%

onder mij 11%

onbekend in hiërarchie 12%



### Een op de drie

opmerkingen wordt gemaakt door iemand met een leidinggevende functie.

De helft van de opmerkingen wordt gemaakt door iemand die hoger in de hiërarchie staat dan de ontvanger.

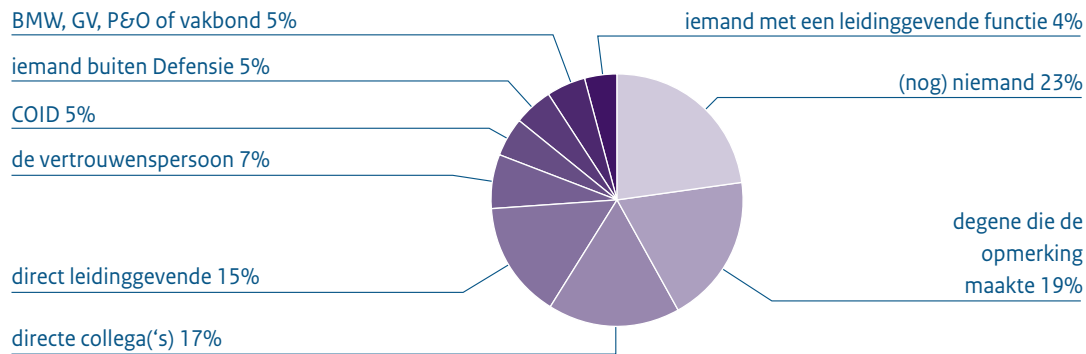
93% van de opmerkingen worden mondeling gemaakt.

93% van de opmerkingen worden binnen diensttijd gemaakt.

## Grensoverschrijdende opmerkingen



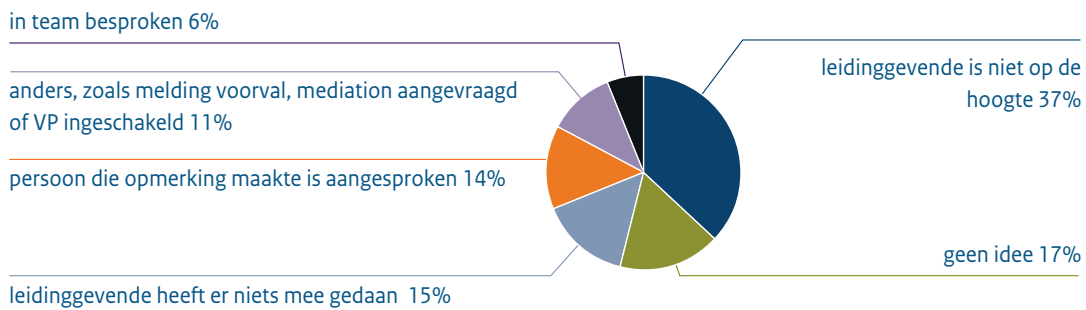
### Met wie is gesproken nadat een grensoverschrijdende opmerking is gemaakt?



Bijna **een op de vier** praat met niemand over de gemaakte opmerking.

**18%** is (zeer) ontevreden over de genomen actie.

### Welke actie heeft de leidinggevende genomen naar aanleiding van de gemaakte opmerking?



Grensoverschrijdende opmerkingen worden vaker tegen vrouwelijke collega's gemaakt dan tegen mannelijke collega's.

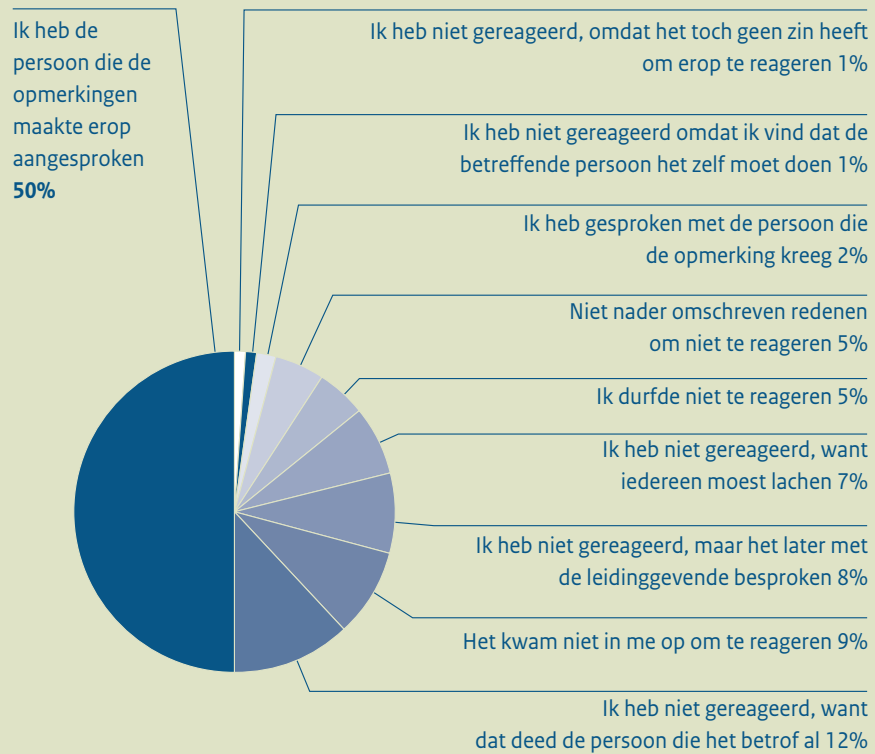


Achterblijven met een negatief gevoel na een gedane melding, kan negatieve gevolgen hebben voor de melder en het werkplezier. Daarnaast kan het van invloed zijn op toekomstig meldgedrag van de melder en dat van zijn of haar collega's.

# Getuige van grensoverschrijdende opmerkingen



## Reacties:



**37%** was getuige van een grensoverschrijdende opmerking die tegen een collega werd gemaakt.



**50%** heeft redenen om niet op hetzelfde moment te reageren als er in zijn/haar bijzijn een grensoverschrijdende opmerking wordt gemaakt.

# Reactie van leidinggevenden



Grensoverschrijdende opmerkingen die de leidinggevende (n=189) over zijn/haar eigen medewerkers heeft gehoord of die zijn gemeld:

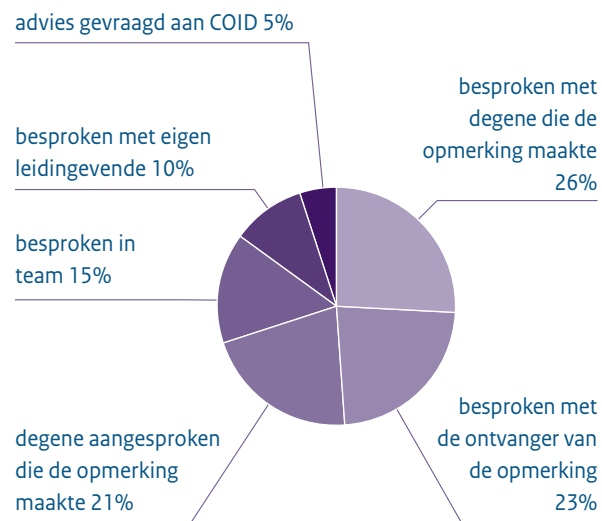
74% heeft nog nooit gehoord dat in zijn/haar bijzijn een grensoverschrijdende opmerking over medewerkers is gemaakt en er is ook nooit iets bij hem/haar gemeld.

bij 15% is een grensoverschrijdende opmerking gemeld, maar hij/zij heeft het zelf nog nooit gehoord.

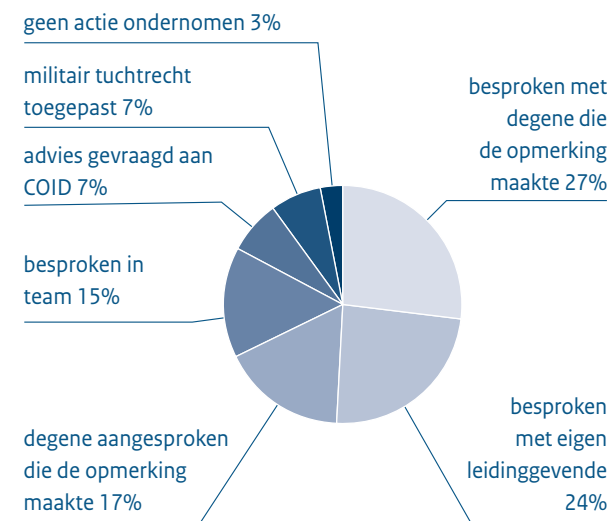
bij 11% is nooit een grensoverschrijdende opmerking gemeld, maar opmerkingen zijn wel in zijn/haar bijzijn gemaakt.



Actie bij gehoorde opmerkingen:



Actie bij gemelde opmerkingen:



## Algemene bevindingen



Grensoverschrijdende opmerkingen zijn van alle tijden, maar met dit rapport schets ik een beeld van de huidige stand van zaken binnen Defensie. Daarom is ervoor gekozen grensoverschrijdende opmerkingen te verzamelen die tussen nu en maximaal drie jaar geleden gemaakt zijn. Zoals al eerder benoemd, is de enquête uitgezet naar 2.000 defensiemedewerkers en hebben 666 defensiemedewerkers de enquête ingevuld (33%).

Ik heb in de enquête gevraagd in welke mate defensiemedewerkers grensoverschrijdende opmerkingen horen of ontvangen en daarnaast heb ik gevraagd naar concrete voorbeelden van grensoverschrijdende opmerkingen. Deze voorbeelden zijn niet geciteerd in dit rapport en ik geef geen oordeel of weging aan specifieke praktijkvoorbeelden. Wel vergelijk ik in hoeverre een opmerking als grensoverschrijdend wordt gezien binnen de verschillende hiërarchische niveaus van Defensie. In totaal zijn er in de enquête 376 voorbeelden gegeven van grensoverschrijdende opmerkingen.

Uit de enquête komt naar voren dat 33% van de respondenten in de afgelopen drie jaar te maken heeft gehad met grensoverschrijdende opmerkingen. Dit is een zorgelijke constatering.

### Ervaren gevoelens

verbazing/ongeloof .....	21%
ongemak .....	18%
boosheid .....	16%
frustratie .....	12%
onveilig .....	10%
vernedering .....	8%
intimidatie .....	7%
verdriet .....	5%
afkeer .....	3%

**41%** van de opmerkingen worden als 'zwaar grensoverschrijdend' ervaren en **11%** als 'zeer zwaar grensoverschrijdend'.

In 93% van de gevallen werd de grensoverschrijdende opmerking onder diensttijd gemaakt. 25% van de ontvangers heeft dit voorval niet met anderen besproken en twee veelgenoemde redenen hiervoor zijn de angst voor de eventuele gevolgen voor de carrière of angst om als 'moeilijk' te worden gezien, omdat de grensoverschrijdende opmerking als grap wordt gepresenteerd en daar 'moet je tegen kunnen'. Dit zou kunnen verklaren dat 94% van de ondervraagden zegt nog nooit zelf te zijn geweest op een eventueel gemaakte grensoverschrijdende opmerking. Van de respondenten met een leidinggevende functie geeft de meerderheid aan nog nooit te hebben gehoord dat in zijn of haar bijzijn een grensoverschrijdende opmerking over medewerkers is gemaakt of bij hen is gemeld.



Het springt in het oog dat het vaker defensiemedewerkers zijn met een gelijke rang of functie of een hogere rang of functie die een grensoverschrijdende opmerking tegen iemand maken.

**De persoon die de opmerking maakte staat in de organisatie:**

boven mij .....	49%
gelijk met mij .....	28%
onder mij .....	11%
onbekend in hiërarchie.....	12%

Daarnaast zijn er in 69% van de gevallen andere collega's bij als de grensoverschrijdende opmerking wordt gemaakt, wat mogelijk het gevoel van ongeloof, boosheid en vernedering versterkt. 96% van de respondenten geeft aan nog exact te weten waar en wanneer de grensoverschrijdende opmerking is gemaakt, wat aangeeft hoeveel impact de opmerking heeft gehad.

**Themadagen**

Tijdens de themadagen bespraken de gespreksleiders met de deelnemers vijftien grensoverschrijdende opmerkingen uit de enquêtes.

**De vraag hierbij luidde:**

'Is er een situatie denkbaar waarin deze opmerking niet als grensoverschrijdend wordt ervaren?'

Omdat er tijdens de themadagen onderscheid is gemaakt tussen de rangen, konden de reacties van de deelnemers van de verschillende themadagen goed met elkaar vergeleken worden. Opvallend is dat deelnemers met een hogere rang of functie vaker aangeven dan deelnemers met een lagere rang of functie dat een grensoverschrijdende opmerking zou moeten kunnen in een bepaalde situatie. Dat is een zorgelijke constatering. Aangezien leidinggevend en voorbeeldfunctie hebben, wordt het maken van grensoverschrijdende opmerkingen of de acceptatie van grensoverschrijdende opmerkingen, als onaanvaardbaar gezien door hun medewerkers. Uit de themadagen

blijkt dat defensiemedewerkers met een hogere rang of functie dit bewustzijn niet altijd hebben. Daarnaast ontstaat het risico dat defensiemedewerkers met een lagere rang door defensiemedewerkers met een hogere rang aangeleerd krijgen dat dergelijke grensoverschrijdende opmerkingen normaal zijn. Hierdoor kunnen zij kopieergedrag gaan vertonen.

Het merendeel van de grensoverschrijdende opmerkingen wordt gemaakt door defensiemedewerkers met een hogere rang of functie. Ook tolereren zij vaker een grensoverschrijdende opmerking.

Tijdens de themadagen werd veelvuldig aangegeven dat defensiemedewerkers van hun leidinggevende duidelijkheid, leiderschap en voorbeeldgedrag verwachten. Opmerkingen van grensoverschrijdende aard die defensiemedewerkers van directe collega's kunnen accepteren en bijvoorbeeld als humor kunnen zien, worden niet geaccepteerd van leidinggevend. Opmerkingen die als grensoverschrijdend worden ervaren, maar die niet aan een

individueel maar aan een groep gericht zijn, worden minder zwaar aangerekend door de omstander(s) of de ontvanger(s). Grensoverschrijdende opmerkingen waarmee een individu negatieve aandacht krijgt of buiten de groep valt, worden dus zwaarder aangerekend. De deelnemers van de themadagen stellen dat leidinggevend de cruciale taak hebben om grensoverschrijdende opmerkingen bespreekbaar te maken en publiekelijk af te keuren, niet zelf te maken en meldingen hiervan serieus te nemen.

Naast het feit dat defensiemedewerkers met een hogere rang of functie vaker een grensoverschrijdende opmerking maken en defensiemedewerkers vaak niet aan durven geven dat zij de opmerking als grensoverschrijdend ervaren, kwam tijdens de themadagen meermaals naar voren dat de hogere kaders zelf aangaven elkaar om verschillende redenen ook niet aan te spreken op grensoverschrijdende opmerkingen.



Context is volgens de respondenten van de enquête en de deelnemers van de themadagen een zeer belangrijk element in de discussie over grensoverschrijdende opmerkingen. De volgende elementen zijn onder meer van belang:

### Context

- **Wie maakt de opmerking?**
- **Hoe wordt de opmerking gemaakt?**
- **Waar en wanneer wordt een opmerking gemaakt?**
- **Met welke intonatie wordt de opmerking gemaakt?**
- **Welke woorden zijn gekozen in de opmerking?**
- **Zijn er andere mensen bij aanwezig als de opmerking wordt gemaakt?**

Factoren die mogelijk meespelen bij het maken van grensoverschrijdende opmerkingen zijn:

### Factoren

- **Machtsverhoudingen**
- **Groepsdruk**
- **(Macho)cultuur**
- **Kopieergedrag van hogere rangen**
- **Werkdruk**
- **Spanning**
- **Diversiteit in functies en persoonlijkheden**
- **Disbalans in burger/militair-verhouding of man/vrouw-verhouding**
- **Generatieverschillen**

Daarnaast worden ook sociale media vaak genoemd. Op socialemediakanalen wanen mensen zich anoniem, waardoor zij vaker grensoverschrijdende opmerkingen durven te maken.



Tot slot komt uit het onderzoek naar voren dat mensen zich er soms helemaal niet van bewust zijn dat hun opmerking grensoverschrijdend is of zo ervaren wordt. Of ze vinden dat het moet kunnen, omdat het als grap bedoeld is. Het gaat echter niet om de intentie van de persoon die de opmerking maakt, maar om hoe de ander de opmerking ervaart.



## Conclusie

Overal waar mensen samenkomen en samenwerken, worden soms opmerkingen gemaakt die als grensoverschrijdend ervaren worden. De laatste jaren is steeds meer aandacht voor diversiteit en inclusie en automatisch ook voor wat wel en niet meer gepast is om te zeggen. De heersende moraal verschuift. Sommige woorden of uitdrukkingen gebruiken we inmiddels niet meer. Deze ontwikkeling gaat met vallen en opstaan en stuit mensen soms ook tegen de borst. Een veelgehoorde reactie is: “Je kan ook niets meer zeggen tegenwoordig”, of een grensoverschrijdende opmerking wordt afgedaan als ‘een grapje’.



In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

‘Hoe wordt binnen Defensie omgegaan met grensoverschrijdende opmerkingen?’

Om deze vraag te beantwoorden heb ik een defensiebrede enquête uitgezet om te onderzoeken welke grensoverschrijdende opmerkingen binnen Defensie gemaakt worden en hoe hier binnen de organisatie mee wordt omgegaan. Uit de enquête bleek dat 33% van de respondenten weleens een grensoverschrijdende opmerking heeft gekregen of gehoord. In 93% van de gevallen gebeurde dit onder werktijd. In 49% van de gevallen werd de opmerking gemaakt door iemand met een hogere rang of functie. **Machtsverhoudingen** spelen dus een rol. In 69% van de gevallen waren hier anderen bij. 50% van de respondenten geeft om verschillende redenen aan niet (direct) te hebben gereageerd op een grensoverschrijdende opmerking die in zijn of haar bijzijn werd gemaakt.

**Context** is volgens respondenten van de enquête en de deelnemers van de themadagen een zeer belangrijke factor in deze discussie over grensoverschrijdende opmerkingen. Of een opmerking als grensoverschrijdend wordt ervaren, hangt af van wie de opmerking maakt, de manier waarop een opmerking wordt gemaakt, de plaats en tijd waarop een opmerking wordt gemaakt, met welke intonatie de opmerking gemaakt wordt, de woorden die gekozen zijn en tot slot de eventuele andere mensen die erbij aanwezig zijn als de opmerking gemaakt wordt. Uit het onderzoek komt echter ook naar voren dat allerlei opmerkingen die niet bevallen te pas en te onpas als grensoverschrijdend worden bestempeld. Het referentiekader van de ontvanger is hierbij leidend, hoe onbewust of onbedoeld een opmerking ook is. Je krijgt pas inzicht in elkaars referentiekader als je elkaar kent.



De **bewustwording** van de impact van grensoverschrijdende opmerkingen kan verbeterd worden bij de hogere rangen en functies binnen de defensieorganisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de kans groter is dat iemand met een hogere rang of functie dan de ontvanger een grensoverschrijdende opmerking maakt. En de drempel is vaak hoger om iemand die boven jou staat aan te spreken. Defensiemedewerkers verwachten juist leiderschap, duidelijkheid en voorbeeldgedrag van collega's met een hogere rang of functie. Wordt een grensoverschrijdende opmerking van een collega in eenzelfde of lagere rang of functie misschien nog geaccepteerd of als humor gezien, van defensiemedewerker met een hogere rang of functie wordt een dergelijke opmerking niet geaccepteerd. Daarnaast hebben leidinggevenden de cruciale taak om grensoverschrijdende opmerkingen publiekelijk af te keuren en meldingen serieus te nemen, zij hebben immers een **voorbeeldfunctie**.







Slechts weinigen zetten nu nog de stap naar een melding, omdat melders niet weten wat er vervolgens met hun melding gebeurt en wie bij 'melding voorval' in Peoplesoft kennisnemen van de melding. Ook kwam naar voren dat veel mensen afzien van een melding, uit angst voor eventuele gevolgen voor zijn of haar verdere carrière.

Een belangrijke kanttekening bij dit onderzoek: tijdens de defensieopleidingen en in de uitvoering van defensietaken worden militairen erop getraind om (soms) over de eigen grenzen heen te gaan, zowel fysiek als mentaal. Defensie traint militairen voor inzet onder grote druk en in levensgevaarlijke gebieden.

Het voelt wellicht wat tegenstrijdig om aangemoedigd te worden grensoverschrijdende opmerkingen te melden en daarmee je grenzen aan te geven, als je juist aangeleerd hebt gekregen om over je eigen grenzen heen te gaan. Over je grenzen heengaan om een taak uit te voeren is echter anders dan jouw grenzen aangeven bij collega's als jouw normen en waarden of jouw gevoel van veiligheid of werkplezier wordt aangetast.



Defensie kent een frequente functiewisseling, waardoor de samenstelling van teams vaak verandert. Dat kan invloed hebben op het onderlinge vertrouwen en het gevoel van veiligheid. Daarnaast kent Defensie een unieke samenloop van werk en privé: medewerkers zijn soms voor lange tijd vierentwintig uur per dag samen en hierdoor ben je soms meer dan collega's. De grens tussen werk en privé verschuift en daarmee ook de grens tussen wat 'kan' en wat 'niet kan', de grens tussen wat gezien wordt als grensoverschrijdend en wat niet. Juist door dit thema te **bespreken** en daarmee de bewustwording van de impact van grensoverschrijdende opmerkingen te vergroten, wordt de grens tussen wat 'kan' en wat 'niet kan' hopelijk duidelijker en kunnen hier **afspraken** over gemaakt worden.

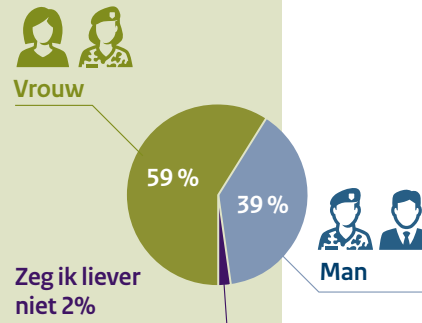


Bij de defensiemedewerkers is de behoefte sterk aanwezig om de vraag 'hoe om te gaan met grensoverschrijdende opmerkingen' (een groter) deel te laten uitmaken van de opleidingen en trainingen, onderwijsleergangen en leiderschapscursussen. Na afloop van de themadagen werd vaak benoemd hoe waardevol deze openhartige en eerlijke gesprekken zijn en dat deze als constructiever worden gezien dan een e-mail of poster over de impact van grensoverschrijdende opmerkingen.

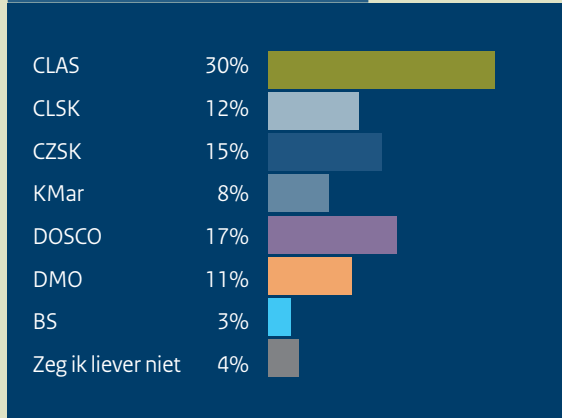
Daarnaast is permanente vorming op de werkvloer van groot belang: benadruk dit thema in opleidingen en trainingen, informeer eenheden, vraag voorbeeldgedrag van leidinggevenden en zorg voor **continue aandacht** voor een bespreekbare en sociaal veilige defensiecultuur waarin mensen elkaar durven aanspreken. Op die manier wordt het bewustzijn van de impact van grensoverschrijdende opmerkingen vergroot en werken we samen aan een veiligere en gezondere werkomgeving, waarin iedereen zich thuis voelt.



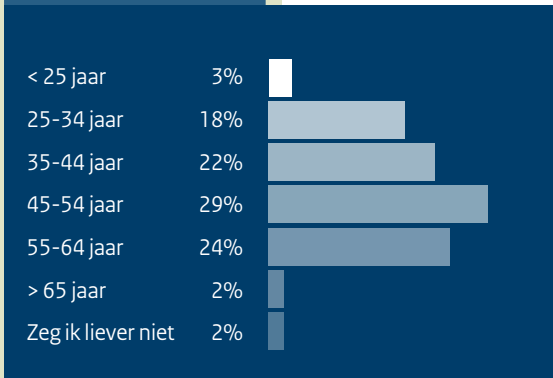
# Algemene kenmerken enquête



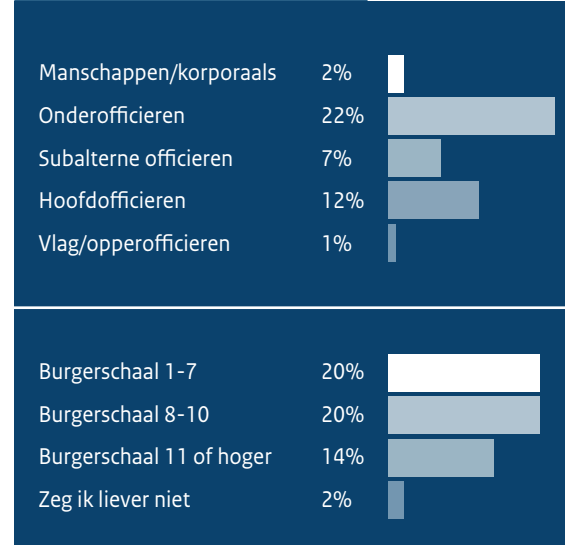
## Defensieonderdeel:



## Leeftijd:



## Rang/schaal:



## Nawoord

Dit rapport is bedoeld om het bewustzijn te vergroten van het effect van grensoverschrijdende opmerkingen op defensiemedewerkers. Het is een veelbesproken onderwerp in de maatschappij en we mogen niet denken: “Het gebeurt alleen maar bij de burens, maar bij ons is niets aan de hand.” Die gedachte zou heel naïef zijn.

Naast het belang van onderzoek naar dit onderwerp moeten we ook oppassen dat het niet leidt tot een overreactie. Denk aan standaard stafoplossingen met een uitgebreid plan van aanpak inclusief kritische prestatie-indicatoren, voortgangsrapportages en meer uren sociale veiligheid in het curriculum van de opleidingen. Dit belast de organisatie alleen maar in negatieve zin en werkt belemmerend om het onderwerp in een vormende sfeer bespreekbaar te maken. Bovendien creëert dit nog meer werkdruk met bijkomende risico's als werkstress en een onveilige of ongezonde werkomgeving. Voorts heeft Defensie vanuit het plan van aanpak ‘versterking sociale veiligheid binnen Defensie’ al de eerste maatregelen genomen op de gebieden van cultuurverandering,

opleiding en vorming, ondersteuning van leidinggevend en commandanten, het inrichten van een onafhankelijk meldsysteem en werving, selectie en loopbanen. In 2023 zal ik in al mijn werkbezoeken aandacht vestigen op de effecten van deze maatregelen en de ervaringen van de werkvloer.

Voorvallen zijn vervelend en de melding ervan kan als een last worden gezien. Toch zijn er ook kansen. Een voorval is een signaal uit de praktijk om ons heen, dat direct gebruikt kan worden om het gesprek binnen een eenheid of organisatiedeel aan te gaan. Die gesprekken zijn kennelijk nodig, want grenzen zijn niet voor iedereen hetzelfde. Binnen Defensie hebben we een eigen gedragscode, maar in onze maatschappij gelden niet overal dezelfde normen en waarden. Bovendien mogen we niet vergeten dat elk individu zijn of haar eigen levenservaring meeneemt naar Defensie, wat van invloed is op de grens van tolerantie of acceptatie.

Ons personeel heeft behoefte aan actieve vorming en niet aan een plan waarmee de buitenwereld gerust wordt gesteld. Kenmerkend voor Defensie is dat de

samenstelling van teams regelmatig verandert. Dat betekent ook dat de grenzen binnen het team aan verandering onderhevig zijn. In dat opzicht is continue aandacht voor vorming essentieel, waarbij elkaar leren kennen, heldere grenzen stellen en voorbeeldgedrag hand in hand gaan.

Tot slot bedank ik het COID, het ECLD, de MGGZ, de CVP's en de VP's, de universitaire docenten Militaire Ethiek van de NLDA en de DBMW voor hun tijd en adviezen. Ook wil ik de functionarissen bedanken die de presentaties en workshops hebben gegeven, de methodoloog voor de data-analyse en de vele gespreksleiders die de focusgroepen op professionele wijze hebben geleid.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de respondenten van de enquête en de deelnemers van de themadagen voor hun bereidwilligheid en vooral voor hun openheid.





**Projectleider:**  
Chef-Staf Kol C.G. Koek

**Auteurs:**  
Mr. M.C.E. Telkamp-Spruit  
Lkol R. Rentrop  
J.M. van den Berg MSW

**Redactie:**  
[Redacted]  
[Redacted]

Voor vragen of opmerkingen kunt u e-mailen naar:  
[IGK@mindef.nl](mailto:IGK@mindef.nl)

