

**PERIODIEK ONDERZOEK ONGEWENST
GEDRAG BINNEN DE KRIJGSMACHT
ONDERZOEK 1**

EVALUATIE VAN DE GEDRAGSCODE

**PERIODIEK ONDERZOEK ONGEWENST
GEDRAG BINNEN DE KRIJGSMACHT
ONDERZOEK 1**

EVALUATIE VAN DE GEDRAGSCODE

Dit onderzoek is in opdracht van het Ministerie van Defensie uitgevoerd en gefinancierd.

Utrecht, 28 juni 2007
Auteur: Willy van Berlo en Stans de Haas
Projectnummer: SGI032

© 2007 Rutgers Nisso Groep

Met dank aan de begeleidingscommissie, bestaande uit luitenant-kolonel G.H.C.A. Fiévez (hoofd projecten, parlementaire aangelegenheden en advies), dr. R.M.W. van Gelooven (directeur Gedragswetenschappen) en mr. A.J. van der Knaap (plv hoofd directie personeelsbeleid)

INHOUDSOPGAVE

Conclusies	8
1 Introductie	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 De Gedragscode Defensie	2
1.3 Verdere maatregelen	2
1.4 Doel van het onderzoek	3
1.5 Onderzoeksopzet	3
1.6 Dit rapport	3
2 Bekendheid met de gedragscode	5
2.1 Mate waarin en manier waarop men op de hoogte is van de gedragscode	5
2.2 Het effect van en de mening over de advertentiecampaagne	8
2.3 Informatie voor leidinggevendenden	9
2.4 Communicatie over de gedragscode op de werkvloer	10
2.5 Zijn er veranderingen merkbaar?	12
2.6 Bekendheid met andere maatregelen	12
3 Beoordeling van de gedragscode	13
3.1 Hoe staat men tegenover de gedragscode?	15
3.2 Hoe wordt op de werkvloer op de code gereageerd?	17
3.3 Is de gedragscode voor iedereen geschikt?	19
3.4 Onderdelen van de gedragscode	19
3.5 Voorlopige en definitieve gedragscode	19
Bijlage I Gedragscode Defensie	
Bijlage II Verantwoording onderzoek	
Bijlage III Tabellen	
Bijlage IV Verdere maatregelen, knelpunten en randvoorwaarden volgens de geïnterviewden	
Bijlage V Vragenlijst	

CONCLUSIES

In dit onderzoek is de vraag gesteld in hoeverre defensiemedewerkers op de hoogte zijn van de gedragscode die is geïntroduceerd om gewenst gedrag binnen de defensieorganisatie te bevorderen, en hoe de gedragscode wordt beoordeeld. Antwoorden op deze vragen zijn verkregen door middel van een schriftelijke enquête onder een representatieve steekproef van het defensiepersoneel, en door middel van interviews. De conclusies van het onderzoek zijn de volgende:

1. Vrijwel iedereen is in meer of mindere mate op de hoogte van de gedragscode en vrijwel iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht en is van plan zich aan de gedragscode te houden. De gedragscode is dus geland. Anderzijds vonden veel geïnterviewden dat ze zich al in de geest van de gedragscode gedroegen.
2. Bijna driekwart is positief over de gedragscode en, in iets mindere mate, ziet er ook het nut van in. Vrouwen zijn er (nog) positiever over dan mannen en zien het nut er meer van in. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat vrouwen meer te maken hebben met ongewenst gedrag (Commissie Staal). Uit de interviews blijkt dat men het positief vindt dat er nu een eenduidige gedragscode is waarin de normen en waarden goed zijn neergezet, en dat er een instrument is om mensen aan te spreken op ongewenst gedrag. Anderzijds bestaat het gevaar dat de code door de vanzelfsprekendheid overbodig wordt gevonden en daardoor zijn doel voorbij schiet, terwijl die vanzelfsprekendheid juist een uitgangspunt was.
3. Alle vijf thema's worden over het algemeen belangrijk, herkenbaar, toepasbaar en duidelijk gevonden. Aan de inhoud van de code valt niets af te dingen.
4. Uit de interviews bleek dat niet iedereen het probleem van ongewenst gedrag erkent, zeker niet als men er zelf niet mee te maken heeft. Ook wordt ongewenst gedrag niet altijd als zodanig herkend. Het nut van de gedragscode en andere maatregelen wordt dan eerder in twijfel getrokken.
5. Een van de doelstellingen van de gedragscode was om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. De code wordt bij de helft van de respondenten af en toe, en bij een derde regelmatig tot vaak besproken op de werkvloer. Bijna een derde van de respondenten vindt dat er al veranderingen merkbaar zijn sinds de introductie van de gedragscode; uit de interviews blijkt dat dit vooral de bespreekbaarheid betreft. Het doel om de bespreekbaarheid te vergroten is dus grotendeels bereikt. Daarbij lijken (herhaalde) besprekingen in klein verband zinvoller dan sessies met heel veel mensen, zo blijkt uit de interviews.
6. De gedragscode is via allerlei middelen gecommuniceerd, zowel schriftelijk als persoonlijk. De persoonlijke manier heeft het best gewerkt, en uit de interviews bleek dat men daar ook de voorkeur aan geeft. Intranet is niet de meest aangewezen methode, aangezien tweederde van de respondenten de site nooit bekeken heeft. Teveel informatie, vooral via brieven en e-mails, roept volgens een aantal geïnterviewden irritatie op en heeft een averechts effect (zoals ongeopend weggooien). Daarnaast slaat een negatieve insteek minder aan.
7. Dat er nog meer maatregelen aankomen is slechts bij ruim een kwart bekend. Bijna 40% vindt meer maatregelen ook noodzakelijk. In de interviews werd aangegeven dat

de gedragscode staat of valt met goed leiderschap, terwijl het bevorderen van sociaal leiderschap een onderdeel is van het plan van aanpak. Dat laatste was bij slechts weinig geïnterviewden bekend.

8. Uit de interviews bleek ook dat er behoefte is aan regels en sancties, terwijl met de gedragscode nu juist het bevorderen van eigen verantwoordelijkheid werd beoogd. De inhoud is dus vrijwel bij iedereen bekend, maar het doel van het instrument, het bieden van een kader waarbinnen de eigen verantwoordelijkheid vorm kan krijgen, is niet bij iedereen geland.

1 INTRODUCTIE

1.1 Aanleiding

In 2006 is in opdracht van de Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht (de Commissie Staal) onderzoek uitgevoerd naar ongewenst gedrag binnen Defensie (hierna wordt naar dit onderzoek verwezen als het hoofdonderzoek). Aanleiding van het onderzoek waren meldingen van incidenten op de Hr. Ms. Tjerk Hiddes.¹ De belangrijkste conclusies van het hoofdonderzoek waren dat ongewenst gedrag bij de krijgsmacht vaker voorkomt dan bij andere Nederlandse organisaties, en ongeveer evenveel als bij de Nederlandse politie (anno 2000)² en het Amerikaanse en Britse leger.³ Ongewenst gedrag werd binnen de krijgsmacht onvoldoende gesignaleerd en leidinggevendenden reageerden over het algemeen niet goed op incidenten. Ook de opvang van slachtoffers was niet goed geregeld.

Om een gezonde en beschermende werksfeer te bevorderen en te waarborgen binnen de Krijgsmacht formuleerde de Commissie de volgende vier aanbevelingen:

1. Gedragsnormen binnen de Krijgsmacht moeten expliciet worden geformuleerd, gecommuniceerd, toegepast en gehandhaafd (korte termijn);
2. De verantwoordelijkheid en de zorg voor integriteit liggen primair in de lijn, bij leidinggevendenden op alle niveaus (korte termijn);
3. De organisatie van integriteitszorg dient te worden omgevormd tot een georganiseerd vangnet van onafhankelijke professionals (korte termijn);
4. Management en organisatie moeten zodanig worden aangepast dat ze een veilige en beschermde werksfeer bevorderen (middellange termijn).

Naar aanleiding van de aanbevelingen van de Commissie Staal heeft het ministerie van Defensie luitenant-generaal Bertholee belast met de uitwerking en implementatie daarvan. Daarnaast heeft de Tweede Kamer op basis van een motie (16 oktober 2006) een verzoek ingediend bij de Staatssecretaris om de resultaten van de implementatie van de aanbevelingen periodiek te laten monitoren. Dit periodieke onderzoek vindt plaats gedurende een periode van vier jaar en moet inzicht geven in de mate waarin de genomen maatregelen worden herkend en als gevolg daarvan leiden tot een reductie van ongewenst gedrag. Dat betekent dat

¹ Commissie Onderzoek Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht (2006). *Ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht: Rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse Krijgsmacht*. Amsterdam: COOGK.

² Inmiddels is de situatie bij de Nederlandse politie verbeterd (S. de Haas, M. Zaagsma, M. Höing, W. van Berlo, & I. Vanweesenbeeck (2007). *Omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit bij de Nederlandse politie anno 2006*. Utrecht: Rutgers Nisso Groep.

³ 67% van de vrouwen en 41% van de mannen had in de twee jaar voorafgaand aan het onderzoek minstens één keer een vorm van seksuele intimidatie meegemaakt; 15% van vrouwen en 3% van de mannen had daar ook last van. 27% van de vrouwen en 22% van de mannen was in de zes maanden voorafgaand aan het onderzoek minstens één keer per week op een of andere manier gepest, variërend van roddel tot geweld. 16% van de vrouwen en 11% van de mannen gaf aan daar ook last van te hebben.

de herkenbaarheid van de maatregelen met regelmaat worden gemeten, en daarnaast de incidentie van verschillende vormen van ongewenst gedrag.

1.2 De Gedragscode Defensie

De belangrijkste maatregel die een half jaar na de aanzet van het plan van aanpak zijn beslag had gekregen was de Gedragscode Defensie. Het doel was een eenduidige, defensiebrede gedragscode te formuleren, die appelleert aan de professionaliteit van de defensie-medewerkers en daarnaast bescherming biedt aan kwetsbare groepen (vrouwen, allochtonen, jongeren). De gedragscode geldt voor zowel burgers als militairen.⁴ De gedragscode bestaat uit vijf thema's, die betrekking hebben op professionaliteit, verantwoordelijkheid ten aanzien van collega's en de organisatie, respect en veiligheid. In eerste instantie is een voorlopige gedragscode tot stand gekomen, waarop defensiebreed feedback is gekomen via besprekingen op de werkvloer. Aan de hand daarvan is de definitieve gedragscode vastgesteld. De definitieve gedragscode is opgenomen als bijlage I. Zowel de voorlopige als de definitieve gedragscode is op verschillende manieren onder de aandacht gebracht van de medewerkers, namelijk via een brief, verschillende media-activiteiten (intranet, defensiekrant, personeelsbladen) en persoonlijk via de leidinggevenden en voorlichtingsbijeenkomsten. Over de voorlopige gedragscode is in maart 2007 ook een rapport verschenen van het dienstencentrum Gedragswetenschappen van Defensie.⁵ Uit dit rapport kwam naar voren dat persoonlijke communicatie over de gedragscode (via leidinggevenden en voorlichtingsbijeenkomsten) meer effect had op kennis, houding en gedrag van defensie-medewerkers ten aanzien van de voorlopige gedragscode dan schriftelijke informatie via brieven of intranet.

1.3 Verdere maatregelen

Om structuur te geven aan de uitvoering van de overige aanbevelingen van de Commissie Staal heeft het ministerie van Defensie in samenspraak met het personeel een plan van aanpak gemaakt met een groot aantal maatregelen, gericht op het bevorderen van gewenst gedrag. Een belangrijk onderdeel daarvan is het integreren van de sociale aspecten van leiderschap en de gedragscode in alle Defensieopleidingen. Daarnaast wordt een begeleidingssystematiek voor alle leidinggevenden ontwikkeld, waarbij sociaal leiderschap veel aandacht krijgt. Tot slot worden de sociale aspecten van leiderschap als competentie meegenomen bij werving, selectie en het systeem van functioneringsgesprekken en beoordelingen.

Een tweede aandachtsveld betreft het verbeteren van de werk- en leefomstandigheden van het defensiepersoneel. In dat kader worden onder meer voorzieningen gecreëerd voor een betere vrijetijdsbesteding, wordt het aanbod van sportmogelijkheden vergroot en worden er diverse infrastructurele verbeteringen uitgevoerd.

⁴ Informatie ontleend aan Plan van aanpak implementatie aanbevelingen Staal-Fase 2, 28 maart 2007.

⁵ Rees Verlinga, N. van & Beumer, N. (2007). *Informatie door persoonlijk contact meeste effect op kennis, houding en gedrag ten aanzien van de Gedragscode Defensie. Onderzoek naar introductie voorlopige Gedragscode Defensie*. Intern rapport.

Direct gevolg gevend aan een aanbeveling van de commissie Staal wordt verder de organisatie van de integriteitszorg omgevormd tot een georganiseerd vangnet van onafhankelijke professionals en komt er een nieuw meldings- en rapportagesysteem voor aan ongewenst gedrag gerelateerde incidenten. Daarnaast wordt een aantal reeds lopende personeelmaatregelen bij Defensie geïntensiveerd.

1.4 Doel van het onderzoek

Doel van deze eerste meting was te onderzoeken in hoeverre medewerkers van Defensie een half jaar na de bekendmaking van de resultaten van het hoofdonderzoek bekend waren met maatregelen die tot dat moment zijn genomen ter voorkoming van ongewenst gedrag, i.c. de gedragscode, en hoe de code is 'geland'. Omdat het ontwikkelen en implementeren van maatregelen tijd kost, was het niet opportuun om na een half jaar al te onderzoeken of en in hoeverre de incidentie van ongewenst gedrag was gereduceerd.

Centrale onderzoeksvragen van deze meting waren dan ook:

- In hoeverre is men bekend met de gedragscode?
- Hoe wordt de gedragscode binnen Defensie beoordeeld?

1.5 Onderzoeksopzet

Om een antwoord te krijgen op deze vragen is een vragenlijst uitgezet onder een representatieve steekproef van het defensiepersoneel. In totaal zijn 4000 mensen door middel van een brief uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Dat kon via internet of schriftelijk. Anonimiteit werd gegarandeerd. De respons was 25%.

Om tot een verdieping van de resultaten te komen is het vragenlijstonderzoek uitgebreid met een kwalitatief onderzoek, waarvoor een aantal individuele interviews en groepsdiscussies zijn gehouden. De individuele interviews zijn gehouden met sleutelfiguren en hadden betrekking op de inhoud van de maatregelen en de implementatie daarvan. Daarnaast werden per defensieonderdeel twee groeps gesprekken gevoerd. Doel van de groeps gesprekken was om dieper in te gaan op de mening over de gedragscode, het nut en het effect ervan en de manier waarop over de gedragscode is gecommuniceerd.

Voor een uitgebreide verantwoording voor de onderzoeksopzet zie bijlage II.

1.6 Dit rapport

In dit rapport worden de resultaten van dit onderzoek beschreven, op basis waarvan de conclusies zijn geformuleerd. Het tweede hoofdstuk gaat over de bekendheid van de respondenten met de gedragscode. In hoeverre is men bekend met de gedragscode, en op welke manier? Weten medewerkers wat er van ze wordt verwacht en zijn ze van plan zich aan de gedragscode te houden? In welke mate wordt over de gedragscode gesproken? Is men bekend met andere maatregelen en zijn er al veranderingen merkbaar? Hoofdstuk 3 betreft de beoordeling van de gedragscode; hoe staat men ertegenover, ziet men het nut ervan en hoe

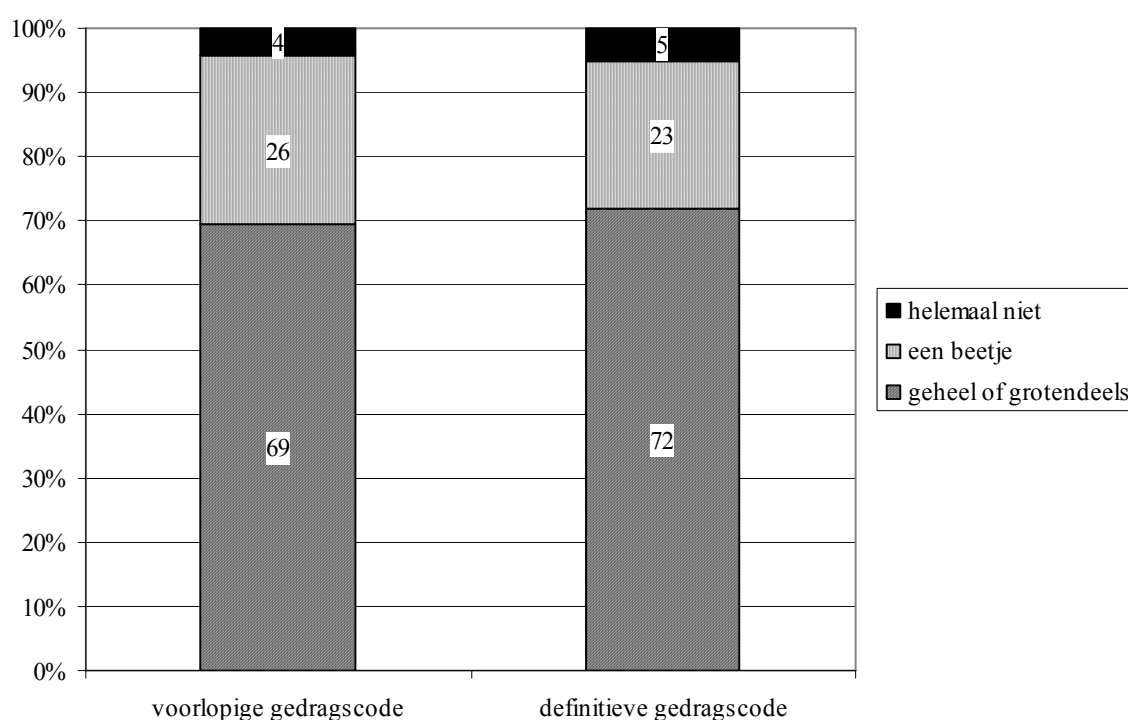
wordt er op de werkvloer over gepraat? Bij de rapportage worden de resultaten uit de interviews als illustratie dan wel verdieping toegevoegd. Hierbij dient opgemerkt dat de uitspraken uiteraard niet representatief zijn.

2 BEKENDHEID MET DE GEDRAGSCODE

2.1 Mate waarin en manier waarop men op de hoogte is van de gedragscode

Vrijwel iedereen is in meer of mindere mate op de hoogte van de gedragscode; driekwart van de respondenten geheel of grotendeels, ruim een vijfde een beetje, en 4% is niet op de hoogte; daarbij is nauwelijks verschil tussen de voorlopige en de definitieve gedragscode. Officieren zijn beter op de hoogte dan manschappen (zie Tabel 3 in bijlage III).

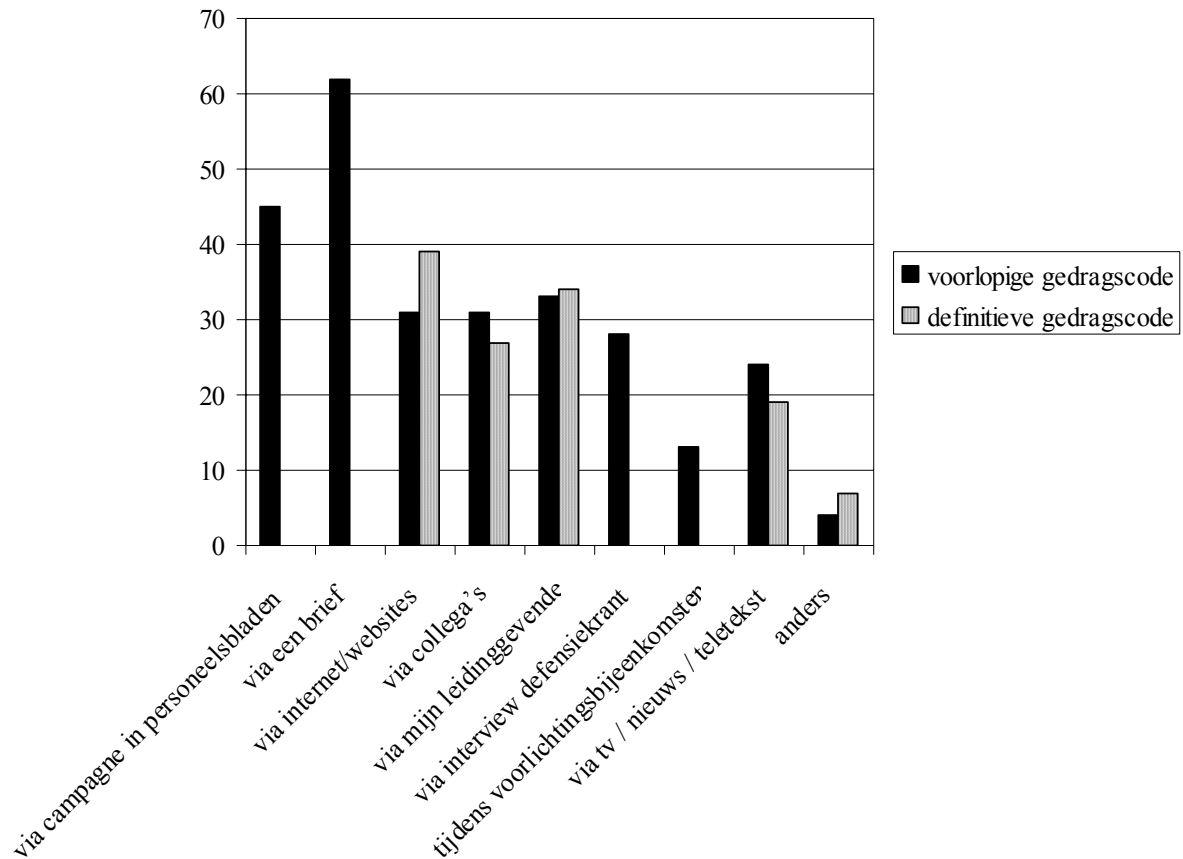
Grafiek 2.1 Bekendheid met de voorlopige en definitieve gedragscode



De meeste mensen (ongeveer tweederde) zijn via de brief op de hoogte geraakt. Bijna de helft van de respondenten heeft over de voorlopige gedragscode (ook) vernomen via de advertenciacampagne in de personeelsbladen (de definitieve gedragscode is niet op deze manier bekend gemaakt). De andere informatiebronnen (collega's, leidinggevenden, intranet/websites, de defensiekrant, TV) worden door een kwart tot een derde genoemd als bron. Opvallend is dat de voorlichtingsbijeenkomsten het minst vaak worden genoemd, namelijk door 13%. Een derde van de respondenten is door de leidinggevende op de hoogte gebracht. Zie verder Tabel 2 in bijlage III.

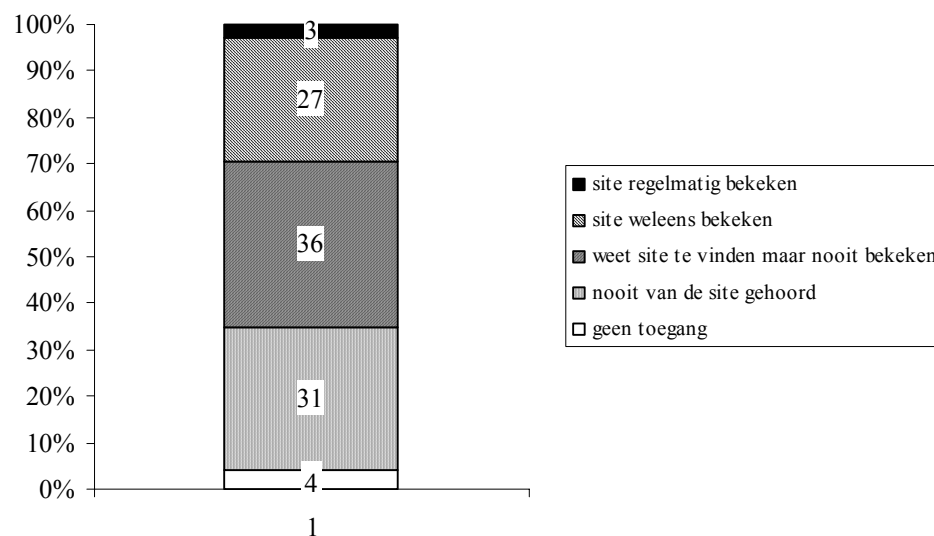
Medewerkers die door hun leidinggevende op de hoogte zijn gebracht van de voorlopige of definitieve gedragscode zijn beter op de hoogte van de gedragscode dan medewerkers die niet door hun leidinggevende op de hoogte zijn gesteld.

Grafiek 2.2 Wijze waarop men iets over de gedragscode heeft gehoord of gelezen



Wat betreft de intranetsite over de gedragscode: ongeveer een derde van de respondenten had nooit van de site gehoord of heeft geen toegang. Degenen die nog nooit van de site gehoord hebben zijn vooral manschappen. Ruim een derde weet de site wel te vinden maar heeft die nog nooit bekeken, en de rest heeft de site wel eens bekeken, waarvan slechts 3% regelmatig. Intranet blijkt dus niet de meest aangewezen methode om de gedragscode over te brengen.

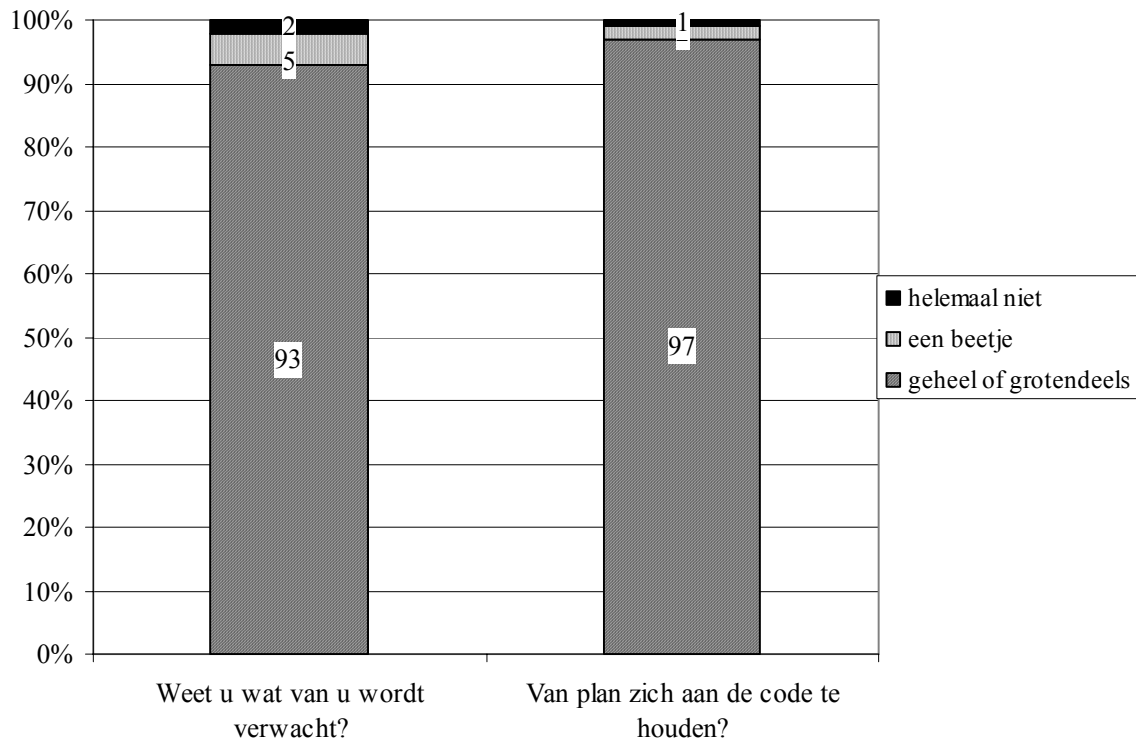
Grafiek 2.3 Bekendheid met de intranetpagina over de gedragscode



Uit de interviews blijkt dat veel mensen vinden dat er teveel informatie wordt gegeven, met name via brieven en e-mails, en dat roept irritatie op. Men leest het niet meer of vindt dat er meer aandacht zou moeten zijn voor misstanden die in hun ogen meer prioriteit verdienen, zoals reorganisaties, bezuinigingen en kapotte printers. Ook enkele sleutelfiguren melden dat het gevaar van ‘Staalmoetheid’ bestaat. Er wordt opgemerkt dat de gedragscode ‘vanaf de zeepkist, vrijdagmiddag om 4 uur’, moet worden uitgelegd en toegelicht, dat is beter dan via brieven.

Vrijwel iedereen die op de hoogte is van de gedragscode weet wat er van hem of haar wordt verwacht, en is ook van plan zich aan de code te houden (zie Tabel 3 in bijlage III). Een relativerende kanttekening bij dat laatste is dat veel geïnterviewden de gedragscode vanzelfsprekend vonden en zich er altijd al aan hielden.

Grafiek 2.4 Weet u wat van u wordt verwacht en bent u van plan zich aan de gedragscode te houden?

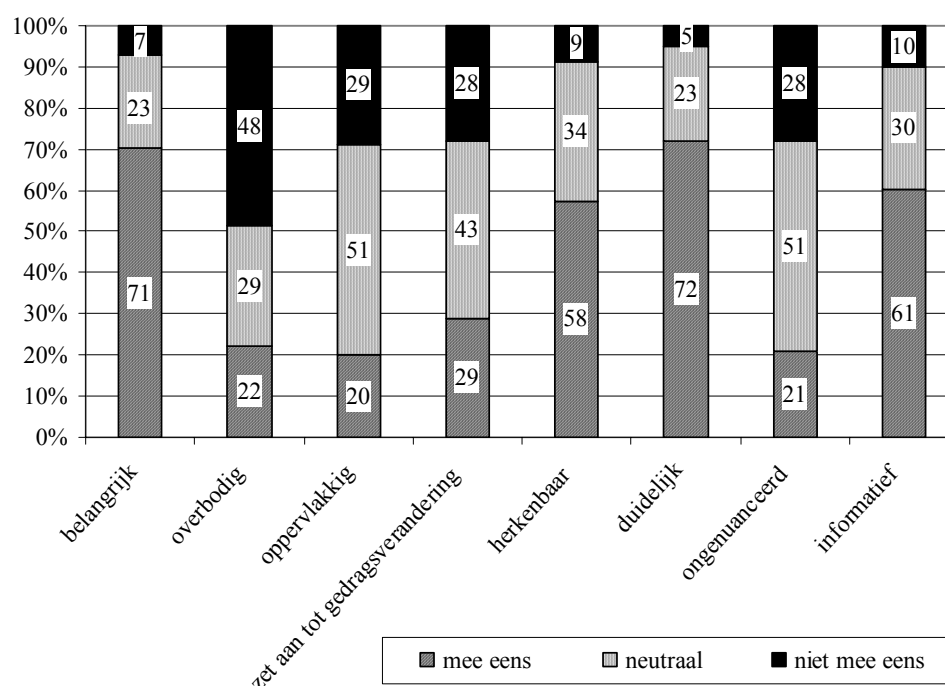


2.2 Het effect van en de mening over de advertentiecampaagne

In de personeelsbladen hebben advertenties gestaan waarin verschillende situaties van ongewenst gedrag waren afgebeeld, en waarbij de gedragscode onder de aandacht werd gebracht. Van de respondenten heeft 68% de advertentiecampaagne gezien. Over het algemeen is men er redelijk positief over. Ruim 70% vindt de campagne belangrijk, en 72% vindt de campagne duidelijk. Ruim de helft vindt de campagne herkenbaar en informatief. Daarentegen vindt slechts ruim een kwart dat de campagne aanzet tot gedragsverandering. Rond een vijfde van de respondenten vindt de campagne overbodig, oppervlakkig en ongenuanceerd.

In de interviews is men kritisch over de advertentiecampaagne. Kinderachtig, open deur, overdreven, oubollig, slaat de plank mis, het wordt niet serieus genomen, het is te simpel. 'Een bepaalde groep wordt in een hoek gezet omdat de rang te zien is.' 'Het moet je aan het denken zetten, maar het werkt beledigend omdat het niet subtiel genoeg is.' Ook vinden sommigen dat de tekeningen de werkelijkheid niet weergeven, het gedrag dat erop staat komt niet voor. Belangrijke kritiek is ook dat de campagne alleen voorbeelden laat zien van zaken die niet goed zijn, maar niet laat zien wat gewenst gedrag is. Dat is volgens een aantal geïnterviewden 'volledig fout' en niet handig in verband met het draagvlak.

Grafiek 2.5 Mening over de advertentiecampagne*



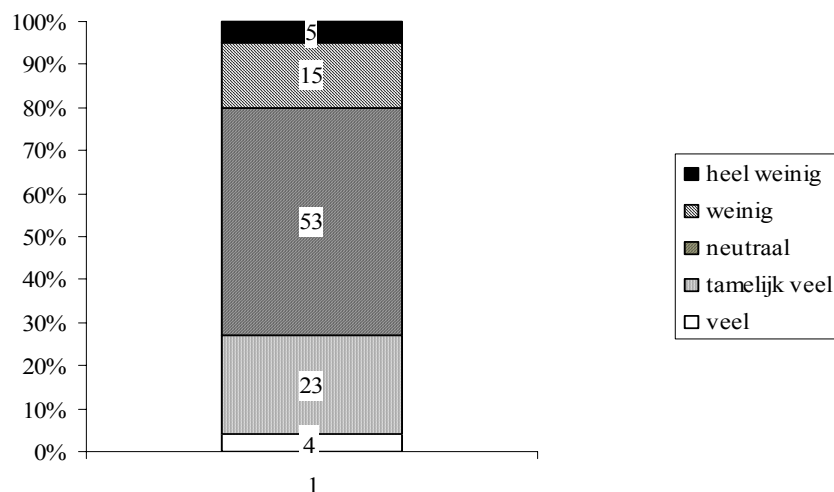
* Percentage van het aantal dat de campagne heeft gezien.

2.3 Informatie voor leidinggevenden

Aan leidinggevenden met een lijnverantwoordelijkheid is informatie gestuurd over het bespreekbaar maken van de gedragscode binnen hun werkeenheid. Ongeveer een kwart van de leidinggevenden die deze informatie had ontvangen, had tamelijk veel tot veel aan de informatie. Een vijfde van de leidinggevenende had er weinig of heel weinig aan. De rest was neutraal.

Over het algemeen is men in de interviews positief over de informatie voor leidinggevenden. Men vond het duidelijk en adequaat. 'De informatie was uitgebreid waardoor je boven de stof kon staan en het gaf je de mogelijkheid als leider op te treden.' De voorbeeldpresentatie vond men erg handig, en ook de ideeën voor een buddysysteem spraken aan. Sommigen vinden het te algemeen en teveel tijd kosten. Ook wordt gezegd dat de informatie niet voor elke situatie geschikt is en vertaald moet worden naar de eigen werkomgeving. Daarnaast zijn sociale vaardigheden en gesprekstechnieken nodig om een discussie op te kunnen starten.

Grafiek 2.6 Mate waarin leidinggevendenden iets aan de informatie hadden*



* Percentages van het aantal leidinggevendenden dat informatie heeft ontvangen

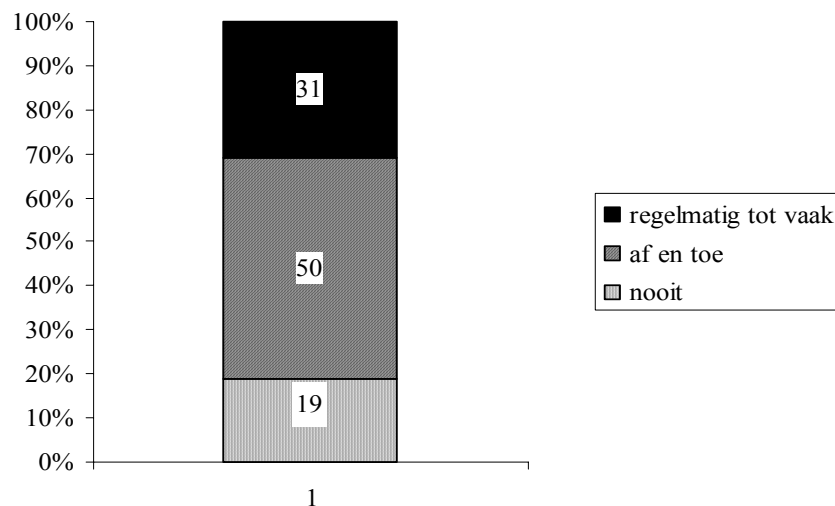
2.4 Communicatie over de gedragscode op de werkvloer

Hoe vaak?

Op de vraag in welke mate de gedragscode op de werkvloer wordt besproken zegt bijna een derde (31%) dat dat vaak of regelmatig gebeurt, de helft geeft aan dat er af en toe over wordt gesproken en bij een vijfde (19%) gebeurt dat nooit. Onder militairen wordt er vaker over gesproken dan bij burgers, en dan met name bij de landmacht (zie tabel 4 in bijlage III).

- *Uit de interviews blijkt dat de manier waarop de code op de werkvloer is besproken varieert van niet besproken tot groepssessies waarin de code puntsgewijs is doorgenomen. Een voorbeeld is een leidinggevende burger die de code niet op de werkvloer heeft besproken omdat ze dacht dat de code niet voor burgers gold. Ze had ook geen informatie gehad om de code te bespreken. Sommigen vinden het geen enkel punt dat de code niet is besproken: 'Er is geen behoefte om de code te bespreken want wij vinden het onzin.' 'Er valt bij ons op de afdeling weinig inhoudelijk te zeggen over de gedragscode, er komen bij ons geen ongewenste omgangsvormen voor. En als het wel zou gebeuren, zouden we er gewoon wat van zeggen.'*

Grafiek 2.7 Mate waarin gedragscode wordt besproken



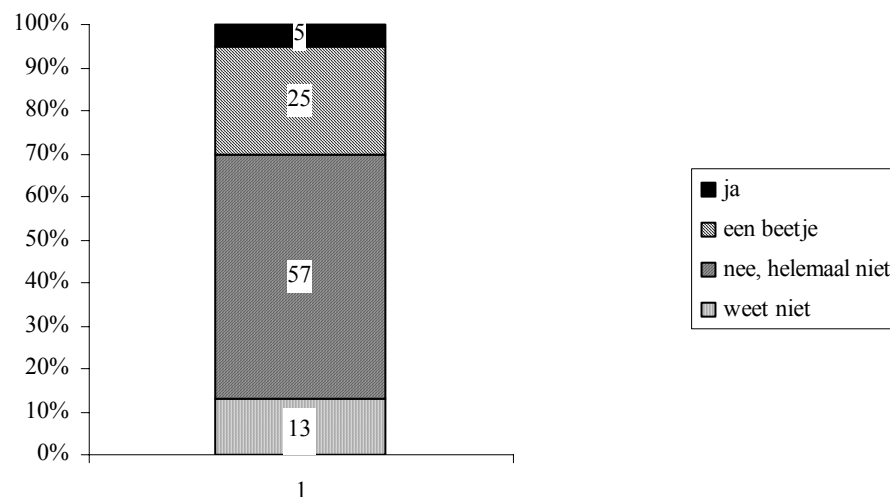
- *Als de code wel is besproken is dat op verschillende manieren gebeurd. Er zijn sessies gehouden in groepen variërend van 5 tot 40 mensen, in workshops, tijdens koffiepauzes of op appèl, tijdens een alle hens, door de personeelsconsulent, de Maatschappelijke Dienst Defensie, het afdelingshoofd enz. Een commandant heeft de code voorgelezen in een presentatie aan het hele bataljon (400 man). Er zijn powerpointpresentaties gehouden waarin doel, aanleiding en inhoud van de code is besproken en er zijn stellingen voorgelegd waarover gediscussieerd kon worden. Bij sommige onderdelen wordt de code besproken tijdens werkoverleggen. Sommige leidinggevenden proberen om omgangsvormen continu op de agenda te houden, variërend van maandelijkse tot wekelijkse besprekingen.*
- *Het bespreken in te grote groepen of alleen het geven van een presentatie bleek minder zinvol dan besprekingen in kleiner verband.*
- *De gesprekken bleken over het algemeen wel inzicht op te leveren. Bijvoorbeeld dat veel mensen het moeilijk vinden om anderen aan te spreken op gedrag, of dat het moeilijk is kritiek te geven. 'We hebben hierover doorgepraat en sommigen waren bang dat de sfeer zou verpesten als ze iemand zouden aanspreken.' Dan blijkt de gedragscode een manier om dat te kunnen doen.*
- *Een voorbeeld bij de landmacht: 'Medewerkers konden een zelftest invullen. Op een middag zijn stellingen gedeponereerd. Daar konden mensen in groepjes over discussiëren. Er waren heftige discussies bij. Later werd dat aan elkaar gepresenteerd. Dit was heel nuttig, want mensen leerden hoe ze anderen konden aanspreken op hun gedrag (dit was voorheen moeilijk). Er is in de bijeenkomst afgesproken dat*

aanspreken op gedrag goed is. Daarnaast gingen sommigen anders tegen hun eigen gedrag aankijken. Iedere maandagochtend wordt één punt uit de code vijftien minuten besproken.'

2.5 Zijn er veranderingen merkbaar?

Op de vraag of er sinds de introductie van de gedragscode al veranderingen merkbaar zijn, antwoordt ruim de helft (57%) met 'nee, helemaal niet', een kwart vindt dat dat een beetje zo is, en 5% vindt van wel. Dertien procent weet niet of er veranderingen merkbaar zijn.

Grafiek 2.8 Veranderingen merkbaar sinds de introductie van de gedragscode

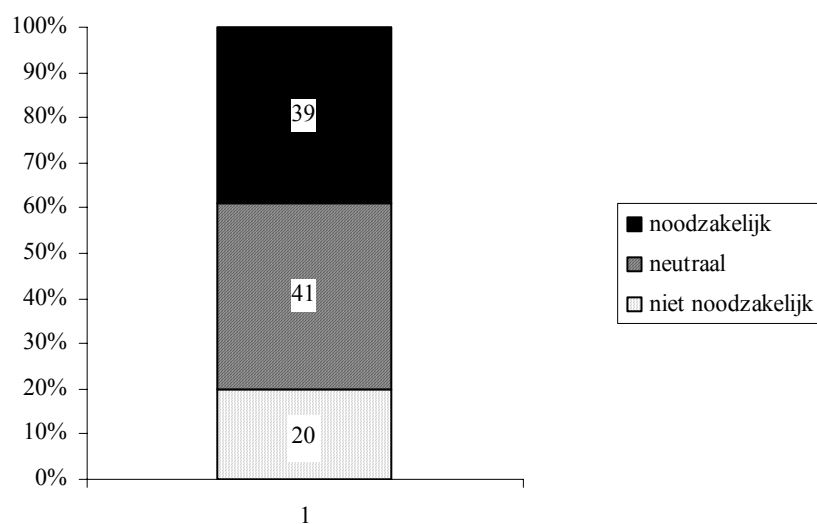


Uit de interviews blijkt dat merkbare veranderingen vooral betrekking hebben op meer duidelijkheid door de gedragscode, en dat het makkelijker is geworden om iemand aan te spreken op gedrag, ook meerderen. Mensen voelen zich nu gesteund door de organisatie om anderen aan te spreken. Daarnaast worden er veel grappen gemaakt over 'Staal' en de gedragscode ('Stalinistisch regime', 'Zit ik hier bij roestvrij Staal?'), maar er is wel een bewustwording op gang gekomen, zo wordt in de interviews gezegd. Tenslotte wordt opgemerkt dat de sfeer collegialer is geworden; er wordt op een minder strenge manier leiding gegeven. Mensen die van mening zijn dat er geen veranderingen zijn opgetreden, vinden over het algemeen dat men zich al gedroeg naar de code, en 'als iemand zich een keer misdroeg werd hij er al op aangesproken. Er zullen altijd mensen zijn die zich echt niet gedragen.'

2.6 Bekendheid met andere maatregelen

Van de respondenten weet 28% dat er binnenkort meer maatregelen zullen worden genomen om gewenst gedrag te bevorderen. 39% vindt het noodzakelijk dat er meer maatregelen worden genomen, een vijfde vindt dat helemaal niet noodzakelijk en de rest (41%) staat daar neutraal tegenover. Vrouwen vinden maatregelen vaker noodzakelijk dan mannen, burgers vaker dan militairen en manschappen vaker dan (onder)officieren (zie Tabel 3 in bijlage III). Daarnaast vindt men bij de marine maatregelen minder vaak noodzakelijk, en bij de marechaussee vindt men maatregelen juist vaker noodzakelijk dan bij andere defensieonderdelen.

Grafiek 2.9 Noodzaak voor meer maatregelen

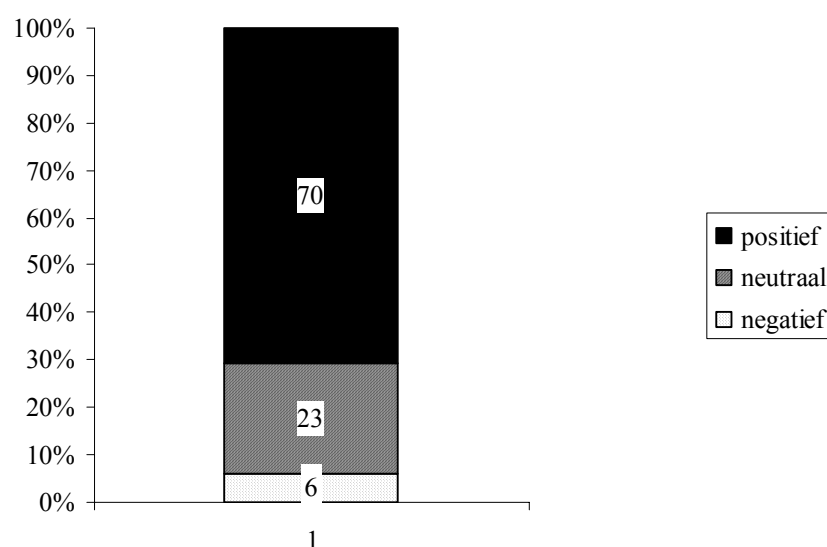


3 BEOORDELING VAN DE GEDRAGSCODE

3.1 Hoe staat men tegenover de gedragscode?

Het grootste deel van de respondenten staat positief tegenover de gedragscode, namelijk 70%. Zes procent is er negatief over en de rest (23%) staat er neutraal tegenover. Vrouwen staan er positiever tegenover dan mannen, en burgers positiever dan militairen (zie verder Tabel 3 in bijlage III).

Grafiek 3.1 Houding ten aanzien van de gedragscode



Ook over het nut van de gedragscode is men positief: 66% ziet het ervan in, een vijfde een beetje en 13% ziet er het nut niet of nauwelijks van in. Ook hier zien we dat vrouwen en burgers het nut ervan meer inzien (zie Tabel 3 in bijlage III).

In de interviews kwamen zowel positieve als negatieve meningen over de gedragscode naar voren.

Positieve meningen over de gedragscode volgens de geïnterviewden

- *Het is een werkbaar en overzichtelijk document.*

- *In een tijd van normvervaging is het goed dat medewerkers op de normen en waarden worden gewezen, en die normen en waarden gelden binnen defensie ook en wellicht nog sterker dan daarbuiten. Door middel van een gedragscode kan aan iedereen duidelijk worden gemaakt wat die bijzondere normen en waarden van defensie zijn.*
- *Mensen moeten zich bewust worden van het feit dat ze met ongewenst gedrag zichzelf en hun omgeving schaden. De meesten weten dat ook, maar sommigen niet. De gedragscode is een signaal dat goede omgangsvormen belangrijk worden gevonden. Het is nu duidelijk dat leidinggevendenden niet achter ongewenst gedrag staan.*
- *De gedragscode is een instrument om mensen aan te spreken. Het biedt handvaten. Mensen voelen zich gesteund door de organisatie en door leidinggevendenden om anderen aan te spreken op hun gedrag. 'Ik heb nu een stok achter de deur om mijn sergeanten en leidinggevende te helpen bij het aanspreken op gedrag en bij het straffen. De kamers zijn nu weer strak. Ik ben nu niet meer de zeikerd. Ik sta nu niet meer alleen. Het wordt nu breed gedragen.'*
- *Het is goed dat er nu een code is die voor de hele defensie geldt. Hierdoor kunnen er geen precedents geschapen worden. In het verleden is het wel eens voorgekomen dat iemand na het gebruik van soft drugs bij de luchtmacht vrijuit ging. Hierdoor konden gebruikers van soft drugs bij de landmacht niet meer goed worden aangepakt. Door een defensiebrede gedragscode kunnen de regels nu consequent worden toegepast.*
- *Overigens bestaan er wel verschillende inzichten in de aard van de code. Sommigen zien in de gedragscode een set regels, anderen beschouwen de code als overkoepelend en inzicht biedend: 'Alles wordt dichtgetimmerd met regels. Het is goed dat er nu een gedragscode is, dat maakt het minder zwart/wit. De code gaat in op het grijze gebied.' De gedragscode is dus een richtlijn. Een van de sleutelfiguren merkte op: 'Het is niet zo belangrijk hoe de punten en de komma's in de code staan. Veel belangrijker is de geest van het verhaal. Het gaat om het proces dat op gang is gebracht.'*

Kritiek op de gedragscode

- *Niemand heeft bezwaar tegen de inhoud van de code; de code is compleet en de thema's zijn allemaal belangrijk. Tegelijkertijd is dat ook de meest fundamentele kritiek: de thema's die worden genoemd zijn zo vanzelfsprekend en zo eigen aan mensen die zijn opgevoed met de meest elementaire normen en waarden dat ze overbodig zijn en niets nieuws brengen. 'Iedereen had die code kunnen bedenken.' Als mensen die normen en waarden niet in zich hebben, zijn die ook niet meer bij te brengen. De gedragscode wordt bovendien overbodig gevonden omdat er al gedragscodes waren. Meer en andere codes zijn niet nodig.*
- *In de periode dat de interviews werden gehouden werd bekend dat naar aanleiding van het incident op de Tjerk Hiddes geen vervolging werd ingesteld. Voor een aantal mensen is dat ook een reden om de gedragscode overbodig te vinden. Uiteindelijk blijkt er niets aan de hand te zijn volgens de geïnterviewden, dus alle commotie rondom de code had achterwege kunnen blijven. Een van de sleutelfiguren merkt hierover op dat het juist van belang is om nu door te gaan, 'nu het ijzer heet is. Het voordeel van die media-aandacht is dat het de zaak in beweging heeft gezet'. Meer in het algemeen vinden sommigen dat de politiek te fel reageert op berichten in de media*

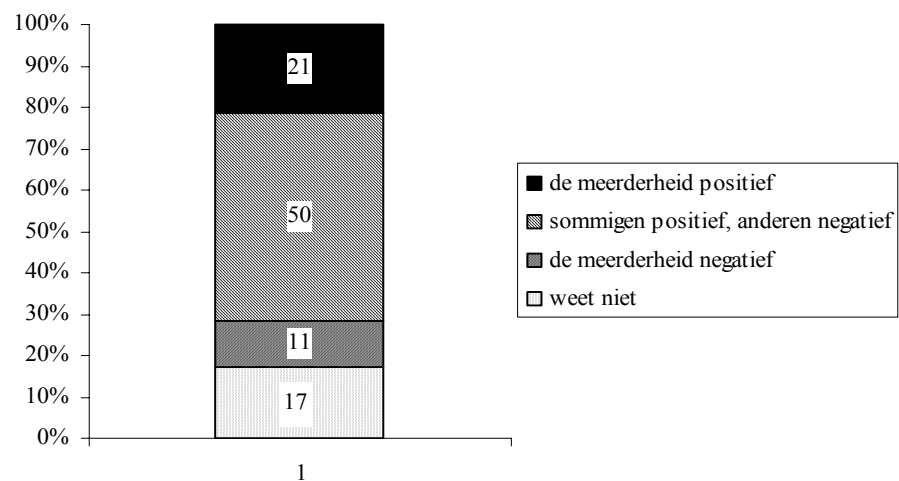
en dat defensie daar teveel in meegaat. De gedragscode is daar dan een voorbeeld van. ‘We reageren steeds op incidenten die breed worden uitgemeten in de media. Defensie zou eerst moeten uitzoeken of de berichtgeving wel klopt en dan pas reageren. Militairen moeten beschermd worden.’

- *Mensen voelen zich om verschillende redenen niet aangesproken. De eerste is hierboven al genoemd: de gedragscode ligt zo voor de hand dat mensen vinden dat die op hen niet van toepassing is (‘je hebt er niks aan want het zijn logische regels, je leeft er toch al naar’). Sommigen voelen zich in hun eer aangetast, ‘alsof wij allemaal niet integer zijn’. Burgers vonden het niet prettig dat ze als zodanig werden aangesproken, ‘alsof ik daarom minder ben. Ik hoop dat militairen door de code meer respect voor burgers krijgen’. Anderzijds waren er ook burgers die de gedragscode terzijde hebben geschoven juist omdat ze de code alleen geschikt vonden voor militairen.*
- *Als mensen de gedragscode overbodig vinden, vinden ze de investering die erin is gestoken al gauw zonde van het geld.*
- *Daarnaast wordt de legitimiteit van de gedragscode in twijfel getrokken. Bijvoorbeeld dat de code er alleen is om de politiek tevreden te stellen, of meer in het algemeen om naar buiten toe duidelijk te maken dat ongewenst gedrag wordt aangepakt. Daarnaast wordt gezegd dat het een overdreven reactie is op het gedrag van een enkele rotte appel. In de interviews kwam een aantal keer naar voren dat ongewenst gedrag als structureel probleem niet werd herkend.*
- *De code is te vrijblijvend. Er is behoefte aan sanctionering. Daarnaast vindt men dat concrete regels beter werken. ‘Tot begin jaren 90 had iedereen een boekje op zak met duidelijke regels. Dat werkte goed.’ Als er duidelijke regels zijn kan er ook gecorrigeerd worden.*
- *De code is te moeilijk dan wel te wollig geformuleerd. ‘Wat betekent: “Ik schaad de belangen van defensie niet”? Wat moet een soldaat daarvoor doen en laten? Daarnaast staat er teveel ‘ik’ in de code. Bij defensie wordt gewerkt vanuit een ‘wij’-gevoel.’*
- *Er is een discrepantie tussen de code en het beleid. Alcohol moet gematigd worden, maar bier is wel voor 50 cent verkrijgbaar.*

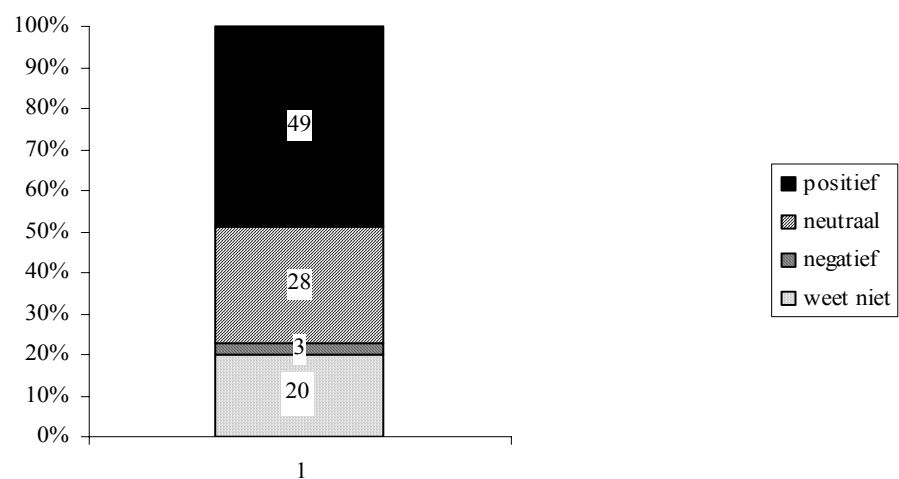
3.2 Hoe wordt op de werkvloer op de code gereageerd?

De manier waarop erover gesproken wordt is bevraagd voor zowel collega's als leidinggevend. Collega's spreken er minder vaak alleen maar positief over dan leidinggevend: een vijfde geeft aan dat de meerderheid van de collega's er positief over praat, terwijl de helft van de leidinggevend dat doet. Onder collega's wordt er dus overwegend zowel in positieve als negatieve zin over gepraat. Burgers geven vaker aan dat er positief over wordt gepraat onder collega's dan militairen. Bij de manschappen vindt men dat er minder vaak negatief over wordt gesproken dan bij de (onder)officieren (zie verder Tabel 4 in bijlage III).

Grafiek 3.3 Manier waarop collega's over de gedragscode spreken



Grafiek 3.4 Manier waarop de leidinggevende over de gedragscode spreekt



In de interviews kwam naar voren dat er vaak 'laconiek' op de gedragscode werd gereageerd, dat wil zeggen lauw, men vindt de code niet belangrijk of relevant. 'De brief met de voorlopige gedragscode is door iedereen weggegooid.' Er wordt gezegd dat er op de werkvloer een cynische sfeer heerst, door alle maatregelen die zijn genomen en door de reacties op incidenten. 'Het is net alsof wij zo slecht zijn.' Anderzijds wordt ook gezegd dat sommigen laconiek reageren, maar de code eigenlijk wel goed vinden; het is alleen niet stoer om toe te geven. En verder: ook al wordt er cynisch of lacherig over gedaan, er wordt over gepraat en dus leeft het wel. 'Staal is een begrip geworden.'

3.3 Is de gedragscode voor iedereen geschikt?

Over het algemeen is de gedragscode voor iedereen geschikt, maar zeker als het gaat om drankgebruik is de code meer van toepassing op operationele eenheden. Drankmisbruik is bijvoorbeeld bij de DMO geen issue. Daarnaast wordt gezegd dat het aspect van veiligheid voor mensen in Afghanistan niet opgaat. Verder wordt opgemerkt dat een ondergeschikte niet zijn meerdere gaat corrigeren, dan word je teruggetikt.

3.4 Onderdelen van de gedragscode

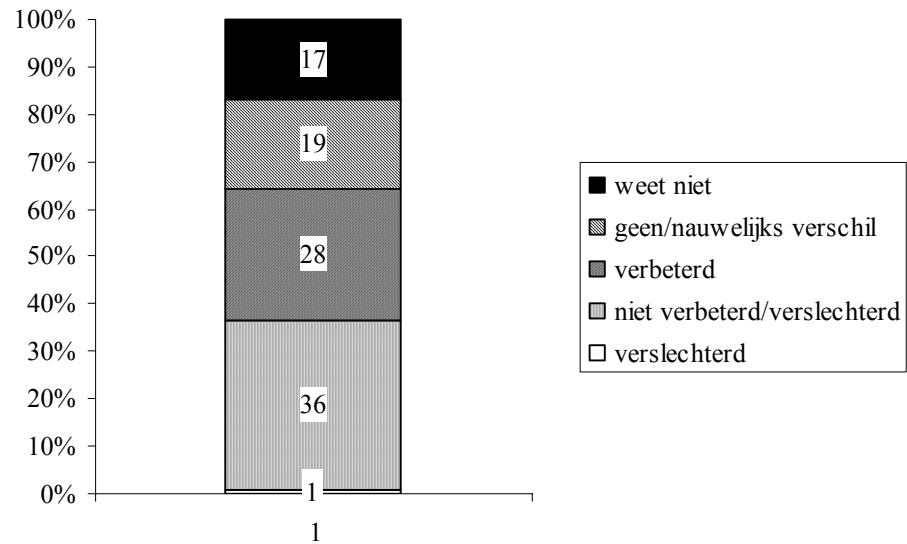
Geen van de vijf thema's springt eruit als het gaat om het belang, de toepasbaarheid, de herkenbaarheid en de duidelijkheid. Vrijwel iedereen vindt alle thema's belangrijk, rond driekwart vindt de thema's goed in de praktijk toepasbaar, rond viervijfde vindt alle thema's herkenbaar en ongeveer hetzelfde aantal (iets meer) vindt de thema's duidelijk (zie grafieken 1 t/m 5 in bijlage III).

Deze eensgezindheid bleek ook uit de interviews. Op de vraag welke thema's meer aanspreken worden respect en veiligheid een paar keer genoemd. Iemand vond het teveel gevraagd dat hij 24 uur per dag militair zou moeten zijn. Ook waren er klachten over niet mogen drinken in het weekend. In de definitieve code is dat laatste – terecht volgens velen – bijgesteld.

3.5 Voorlopige en definitieve gedragscode

Ten opzichte van de voorlopige gedragscode vindt bijna niemand (1%) dat de definitieve gedragscode een verslechtering is, ruim een kwart vindt de definitieve gedragscode verbeterd, en een derde ziet geen verbetering maar vindt ook niet dat de gedragscode is verslechterd. Volgens een vijfde zit er geen tot nauwelijks verschil tussen de twee gedragscodes en 17% weet het niet.

Grafiek 3.5 Verskil in mening over voorlopige en definitieve gedragscode



In de interviews wordt opgemerkt dat de definitieve gedragscode genuanceerder is dan de voorlopige. De gevoelige punten zijn eruit gehaald. Zo lang de verandering ervoor zorgt dat de code beter geaccepteerd wordt is het een verbetering, zo wordt gezegd. Daarnaast is het begrip integriteit explicieter gemaakt en is de toelichting duidelijker.

BIJLAGE I DEFINITIEVE GEDRAGSCODE DEFENSIE

Gedragscode Defensie

Defensie staat voor vrede en veiligheid, in eigen land en daarbuiten. Wij leveren een bijdrage aan stabiliteit en vrijheid in de wereld en dienen daarmee de samenleving. Defensie is snel en flexibel inzetbaar en kan overal ter wereld optreden, ook onder de zwaarste omstandigheden. In nauwe samenwerking met anderen en gesterkt door een rotsvast vertrouwen in elkaar. Defensie wil een betrouwbare werkgever zijn. Defensiepersoneel is goed opgeleid en getraind, uitgerust met modern materieel. De militair kan indien nodig verantwoord omgaan met geweld. In het uiterste geval met gevaar voor eigen leven. Dat is Defensie.

Deze kernboodschap is voor het personeel vertaald in een defensiebrede gedragscode die uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid en staat voor professioneel gedrag, fatsoenlijke omgangsvormen en goede samenwerking. De code is een onderlinge afspraak en is gebaseerd op vijf pijlers:

1. Ik maak deel uit van een professionele organisatie.

Ik houd mijn kennis en vaardigheden, zowel vakinhoudelijk als sociaal, op het vereiste peil. Daardoor kan ik, ook onder moeilijke omstandigheden, mijn taken goed uitvoeren.

Toelichting: Wij vinden het normaal dat we in ons dagelijks werk voldoende verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen. Wij willen dat ook. Wij zijn immers volwassen en professioneel met ons werk bezig. Onze verantwoordelijkheden gaan verder dan onze directe taken. Defensie schept de randvoorwaarden voor een professionele, veilige en plezierige werk- en leefomgeving. Maar we zijn zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van onze kennis, vaardigheden en fysieke conditie. We houden rekening met de mensen om ons heen en zijn steeds bereid rekenschap te geven over gemaakte keuzes. We nemen de regels in acht zonder ons erachter te verschuilen.

2. Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak.

Ik werk samen met collega's en ben mede verantwoordelijk voor hen en het team. Ik spreek anderen aan op hun gedrag en accepteer dat anderen mij op mijn gedrag aanspreken.

Toelichting: Wij maken deel uit van een team met één taak of doelstelling, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Dat betekent dat we geregeld onze eigen belangen ondergeschikt

maken aan de belangen van het team. Binnen het team hebben we allemaal een eigen taak. Toch zijn we niet alleen verantwoordelijk voor ons eigen gedrag, we dragen medeverantwoordelijkheid voor wat de anderen in ons team doen. Het beste resultaat behalen we alleen als we elkaar scherp houden en als we elkaar durven coachen en durven aanspreken op de kwaliteit van het werk en op ons gedrag. Leidinggevend in onze organisatie hebben een bijzondere verantwoordelijkheid. Zij geven te allen tijde het goede voorbeeld. Zij durven de leiding ook daadwerkelijk te nemen. Tegelijkertijd geven zij teamleden ruimte voor inbreng.

3. Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid.

Ik schaad de belangen van Defensie niet en geef in houding, voorkomen en gedrag het goede voorbeeld. Ik ga verantwoord om met defensiemiddelen en gebruik deze zorgvuldig en rechtmatig.

Toelichting: Wij staan voor vrede en veiligheid en dat brengt specifieke verantwoordelijkheden met zich mee. Negatieve gedragingen van de individuele defensiemedewerker hebben, meer nog dan bij andere organisaties, een negatieve uitstraling op de overige medewerkers en op de Defensie als geheel. Wij realiseren ons dat we voor de buitenwereld 24 uur per dag, 7 dagen per week defensiemedewerker zijn. Wij gaan verantwoord om met gemeenschapsgeld.

4. Ik ben integer en behandel iedereen met respect.

Ik accepteer geen ongewenst gedrag zoals discriminatie, (seksuele) intimidatie en pesten, niet ten aanzien van mijzelf of anderen. Ik houd mij aan de geldende wetten en regels en misbruik mijn macht of positie niet.

Toelichting: Wij zijn eerlijk, oprecht, betrouwbaar en zorgvuldig. We maken deel uit van een organisatie die veiligheid creëert. We accepteren dat we daarbij fysiek gevaar kunnen lopen. Dat kan alleen vanuit een sociaal veilige werkomgeving. We versterken het team door ons te realiseren dat we niet allemaal hetzelfde zijn maar wel gelijkwaardig. We behandelen anderen met respect zoals wij ook met respect behandeld willen worden.

5. Ik zorg voor een veilige werkomgeving.

Ik voel mij verantwoordelijk voor de veiligheid van anderen en mijzelf. Dit geldt voor alle vormen van veiligheid, zoals operationele veiligheid, informatieveiligheid en veilige arbeidsomstandigheden. Ik laat mij niet in met drugs. Alcohol mag nooit invloed hebben op mijn functioneren.

Toelichting: We werken met wapens en met zwaar materieel. We oefenen bij nacht en ontij. We treden bij ernstoperaties klokrond op onder fysiek en mentaal zware omstandigheden. We kunnen dat alleen maar succesvol doen als we oog hebben voor de veiligheid van anderen en onszelf. Daarin passen geen drugs. Gebruik en bezit van of handel in drugs zijn dan ook verboden. Ook alcohol kan onze veiligheid in gevaar brengen. Het gebruik van alcohol tijdens operaties, oefeningen en dienst uitoefening is daarom niet toegestaan tenzij na uitdrukkelijke toestemming van de bevoegd commandant.

BIJLAGE II

DATAVERZAMELING

Het onderzoek is uitgevoerd onder een aselechte steekproef van het defensiepersoneel. De adressen zijn door Defensie verstrekt. De gehele steekproef heeft namens de Rutgers Nisso Groep per brief een uitnodiging tot deelname aan het onderzoek ontvangen op het privé-adres. Deze uitnodiging werd begeleid met een brief van Defensie waarin het belang van het onderzoek werd benadrukt. De vragenlijst kon schriftelijk of via het internet worden ingevuld. Voor de laatste mogelijkheid stond in de brief een inlogcode vermeld. Deelname was anoniem. Ter verhoging van de respons ontvingen de respondenten na twee weken een schriftelijk rappel. De adresgegevens zijn uitsluitend gebruikt voor het verzenden van de eerste mailing en de herinneringsbrief. Het adresbestand is daarna vernietigd.

II.1 Steekproef

De onderzoekspopulatie voor het periodiek onderzoek is ten opzichte van die van het hoofdonderzoek uitgebreid. Alle defensieonderdelen waren nu in de steekproef vertegenwoordigd. In totaal zijn 4000 medewerkers benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Op basis van de respons bij het hoofdonderzoek werd rekening gehouden met een responspercentage van 30%. De grootte van de benodigde steekproef is bepaald aan de hand van de mate waarin de bestuursstaf in de totale defensiepopulatie gerepresenteerd is. De bestuursstaf is gekozen als referentiekader omdat dit het kleinste defensieonderdeel is. Om zinvolle statistische analyses op de verschillende defensieonderdelen te kunnen uitvoeren moeten minimaal 30 medewerkers per onderdeel in de steekproef vertegenwoordigd zijn. Drie procent van alle medewerkers werkt bij de bestuursstaf. Om de bovengenoemde minimale aantallen te behalen, was een netto onderzoeksgroep van 1200 medewerkers noodzakelijk. Bij een respons van 30% dienden daarom ongeveer 4.000 medewerkers te worden benaderd. Bij een bruto steekproef van 4000 medewerkers zouden ook vrouwen en officieren voldoende in de steekproef vertegenwoordigd zijn.

De dataverzameling is uitgevoerd door Stratus Marktonderzoek. Zestig procent van de vragenlijsten is op papier ingevuld, en 40% digitaal. In totaal hebben 992 mensen de vragenlijst ingevuld teruggestuurd, een respons van 25%. De samenstelling van de steekproef wekt wat betreft rang af van de defensiepopulatie. Daarom is gewogen voor rang, zodat de steekproef representatief is. Tabel 1 in bijlage III geeft een overzicht van de persoons- en taakgerelateerde kenmerken van de onderzoeksgroep na weging.

II.2 De interviews

Naast het verzamelen van data door middel van vragenlijsten zijn per defensieonderdeel twee groepsdiscussies gehouden. Daarnaast is per onderdeel een sleutelinformant geïnterviewd. In totaal zijn dus 14 groepsdiscussies en zeven diepte-interviews gehouden.

De groepsgesprekken zijn aan de hand van een checklist gevoerd onder leiding van twee ervaren gespreksleiders, van zowel de Rutgers Nisso Groep als Movisie. Bij de individuele

interviews was één interviewer aanwezig. In de interviews is gevraagd naar de mening over de gedragscode, de beleving van de gedragscode op de werkvloer en de communicatie over de gedragscode. Daarnaast is gevraagd naar de bekendheid met andere – toekomstige – maatregelen. Tenslotte konden de respondenten aangeven welke maatregelen zij nodig vonden.

II.3 De enquête

In de vragenlijst kwamen de volgende onderwerpen aan de orde. Ten eerste werd gevraagd naar verschillende persoons- en taakgerelateerde kenmerken. Daarna werd de gedragscode geëvalueerd. De bekendheid met de voorlopige en definitieve code en de mening over de code zijn bevraagd. Vervolgens is gevraagd in welke mate en hoe de code is besproken en of er al veranderingen merkbaar zijn. Ook konden de respondenten aangeven of zij bekend zijn met de intranetpagina en de advertentiecampagne over de gedragscode, en zo ja wat ze ervan vonden. Daarna werd gevraagd of respondenten wisten dat er nog meer maatregelen genomen zullen worden om gewenst gedrag te bevorderen en of ze dat noodzakelijk vonden. Ten slotte konden leidinggevende aangeven of ze wat hadden aan de informatie die zij hebben ontvangen om de gedragscode bespreekbaar te maken. Een aantal vragen zijn ontleend aan het onderzoek van Gedragswetenschappen naar de effecten van de gebruikte communicatiemiddelen waarmee de voorlopige gedragscode werd aangekondigd. De vragenlijst is bijgevoegd als bijlage V.

II.4 Statistische analyses

Om te beschrijven hoeveel defensiemedewerkers bekend zijn met de maatregelen worden frequenties gepresenteerd. Wanneer verschillen tussen groepen van belang zijn, worden deze getoetst door middel van de Chi²-toets of variantieanalyse. Met de Chi²-toets kan getoetst worden of het percentage in de ene groep significant hoger is dan het percentage in de andere groep. Bij een variantieanalyse wordt getoetst of de verschillen tussen groepen groter zijn dan verschillen tussen individuen. Wanneer wordt gekeken naar de samenhang tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen is gebruik gemaakt van regressieanalyse. Door middel van regressieanalyse kan (onder andere) getoetst worden of twee variabelen samenhangen, gegeven het effect van een derde variabele. Significante verschillen worden aangegeven met een ▲ voor een relatief hoog percentage of gemiddelde in een subgroep en met een ▼ voor een relatief laag percentage of gemiddelde in een subgroep. Hierbij wordt een significantieniveau (p-waarde) gehanteerd van 5%. Dit betekent dat de kans dat de gevonden verschillen op toeval berusten kleiner is dan 5%.

BIJLAGE III TABELLEN EN GRAFIEKEN

Tabel 1 Persoons- en taakgerelateerde kenmerken van de respondenten (na weging)

	Mannen (n=842)	Vrouwen (n=135)	Totaal (N=977)
Leeftijd (in jaren)			
range	17-64	17-61	17-64
gemiddelde	37,1	35,3	36,8
Aanstellingsduur (in jaren)			
range	0,4-43,0	0,5-40,3	0,4-43,0
gemiddelde	15,7	10,0▼	14,9
Functie (%)			
militair	71,7	45,2▼	68,1
burger	28,3	54,8▲	31,9
Salarisschaal (% van burgers)			
1 t/m 4	30,3	23,7	29,0
5 t/m 8	40,8	50,5	42,6
9 of hoger	28,9	25,7	28,3
Rang (% van militairen)			
officier	20,4	14,8	19,8
onderofficier	40,2	27,9	39,1
manschappen	39,4	57,4▲	41,1
Leidinggevende functie (%)	42,4	14,2▼	38,5
Contract voor onbepaald tijd (%)	61,9	55,9	61,0
Krijgsmachtonderdeel (%)			
Commando Landstrijdkrachten	46,2	24,4▼	43,2
Commando Luchstrijdkrachten	12,0	10,2	11,8
Commando Zeestrijdkrachten	11,9	11,8	11,9
Koninklijke Marechaussee	7,3	12,6▲	8,0
Bestuursstaf*	1,4	1,6	1,4
Defensie Materieel Organisatie	9,1	5,5	8,6
Commando Dienstencentra	12,2	33,9▲	15,1

▲Significant hoger percentage dan bij de mannen ($p \leq 0,05$)

▼Significant lager percentage / gemiddelde dan bij de mannen ($p \leq 0,05$)

* De bestuursstaf is vanwege het kleine aantal buiten de analyses gehouden.

Tabel 2 Wijze waarop men over de gedragscode heeft gehoord of gelezen

	Voorlopige gedragscode	Definitieve gedragscode
via campagne in personeelsbladen	45,4	*
via een brief	62,2	63,3
via internet/websites	31,2	39,0
via collega's	30,5	27,0
via mijn leidinggevende	32,8	33,6
via interview defensiekrant	27,7	*
tijdens voorlichtingsbijeenkomsten	13,3	*
via tv / nieuws / teletekst	23,5	18,5
anders	3,7	6,7

* niet van toepassing bij de definitieve gedragscode

Waardes in de tabel geven het percentage (van de respondenten die ten minste een beetje op de hoogte waren van de gedragscode) weer dat voor het desbetreffende antwoord heeft gekozen.

Tabel 3. Evaluatie van de gedragscode naar persoons- en taakgerelateerde kenmerken

	Bekend met gedragscode ¹ (geheel of grotendeels)	Bekend met verwachtingen (geheel of grotendeels)	Positief over introductie gedragscode*	Gedragscode is nuttig*	Bekend met meer maatregelen	Maatregelen zijn noodzakelijk*
Geslacht						
man	82,3	93,0	68,9	64,3	27,5	35,8
vrouw	76,6	93,8	80,2 [▲]	75,1 [▲]	27,3	57,5 [▲]
Functie						
militair	82,0	93,3	67,6	63,3	27,5	35,1
burger	80,4	92,6	76,5 [▲]	70,5 [▲]	27,5	46,6 [▲]
Salarisschaal						
1 t/m 4	76,2	92,9	70,4	68,2	29,7	43,8
5 t/m 8	81,7	93,8	75,4	72,2	28,1	41,6
9 of hoger	85,6	91,7	76,4	68,1	29,2	43,2
Rang						
officier	91,3 [▲]	92,0	64,6 ^{▼a}	53,4 ^{▼a}	33,4	34,3
onderofficier	84,1	94,5	65,9	63,1	22,9	30,4 [▼]
manschappen	75,3 [▼]	92,9	70,8 ^{▲a}	69,2 ^{▲a}	28,8	40,2 [▲]
Krijgsmachtonderdeel (%)						
Commando	82,3	94,9	69,9	66,7	26,7	39,1
Landstrijdkrachten						
Commando	80,8	95,4	71,1	63,7	32,5	35,1
Luchtstrijdkrachten						
Commando	81,6	88,3	53,7 ^{▼a}	50,1 ^{▼a}	27,5	28,7 [▼]
Zee­strijdkrachten						
Koninklijke	73,4	92,5	73,6	79,8 ^{▲a}	30,5	51,3 [▲]
Marechaussee						
Bestuursstaf	87,7	88,6	77,9	65,6	51,8	50,7
Defensie Materieel	83,0	93,2	69,0	49,5 ^{▼a}	20,9	33,0
Organisatie						
Commando	83,1	91,0	78,1 ^{▲a}	75,2 ^{▲a}	25,0	41,9
Dienstencentra						

In deze tabellen worden in verband met presentatiedoeleinden percentages gepresenteerd in plaats van gemiddelden.

[▲]Significant hoger percentage dan bij de andere subgroep(en) ($p \leq 0,05$)

[▼]Significant lager percentage dan bij de andere subgroep(en) ($p \leq 0,05$)

*deze variabelen zijn continu, dat wil zeggen gemeten op een 5-puntsschaal. Bij het toetsen van verschillen is daarom gebruik gemaakt van de ANOVA.

^adeze verschillen worden verklaard door geslacht: na controle voor geslacht vervallen deze verschillen. Daarmee valt niet het verschil tussen de groepen als zodanig.

Tabel 4. Communicatie op de werkvloer naar persoons- en taakgerelateerde kenmerken

	Gedragscode wordt besproken (vaak of regelmatig)	Collega's positief over gedragscode (de meerderheid positief)	Leidinggevende positief over gedragscode* (positief)
Geslacht			
man	30,8	21,0	49,5
vrouw	28,9	20,3	46,1
Functie			
militair	33,7	19,3	49,0
burger	23,7 [▼]	24,4 [▲]	49,2 ^{▲***a}
Salarisschaal			
1 t/m 4	27,8	23,3	53,2
5 t/m 8	25,5	21,7	47,3
9 of hoger	25,5	30,2	51,1
Rang			
officier	32,2	19,4 ^{▼**}	46,6
onderofficier	33,0	17,3	48,3
manschappen	34,9	21,2 [▲]	50,6 ^{▲****}
Krijgsmachtonderdeel (%)			
Commando Landstrijdkrachten	37,2 [▲]	19,5	53,3 ^{▲a}
Commando Luchstrijdkrachten	27,5	22,1	41,0
Commando Zeestrijdkrachten	28,5	15,3	41,2 ^{▼a}
Koninklijke Marechaussee	28,3	25,0	53,2
Bestuursstaf	51,6	24,6	44,0
Defensie Materieel Organisatie	16,7 [▼]	17,7	48,7
Commando Dienstencentra	22,2 [▼]	26,8	47,9 ^{▲a}

In deze tabellen worden in verband met presentatiedoeleinden percentages gepresenteerd in plaats van gemiddelden.

[▲]Significant hoger percentage dan bij de andere subgroep(en) ($p \leq 0,05$)

[▼]Significant lager percentage dan bij de andere subgroep(en) ($p \leq 0,05$)

*deze variabelen zijn continu, dat wil zeggen gemeten op een 5-puntsschaal. Bij het toetsen van verschillen is daarom gebruik gemaakt van de ANOVA.

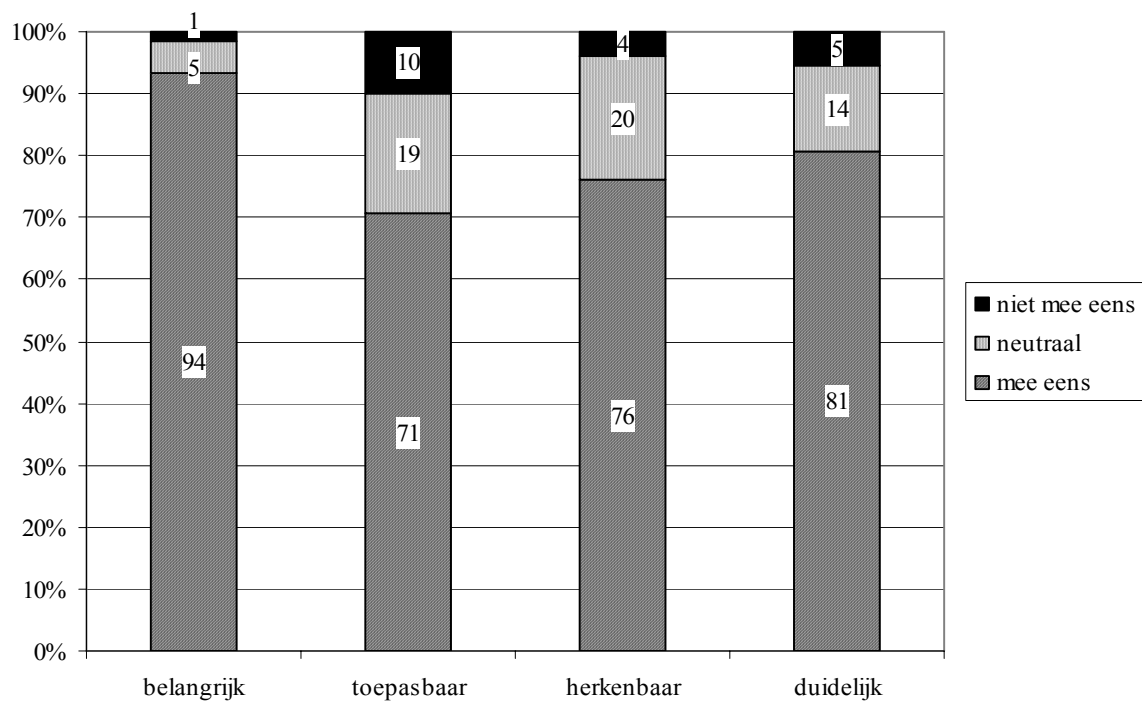
** Bij deze variabele wordt het verschil niet gevonden bij de categorie 'meerderheid positief', maar bij 'meerderheid negatief', dat wil zeggen dat bij de manschappen minder vaak wordt aangegeven dat de meerderheid negatief spreekt over de gedragscode, en bij de officieren vaker.

*** Bij deze variabele wordt het verschil niet gevonden bij de categorie 'positief', maar bij 'neutraal' Bij burgers staat de leidinggevende minder vaak neutraal tegenover de gedragscode dan bij militairen

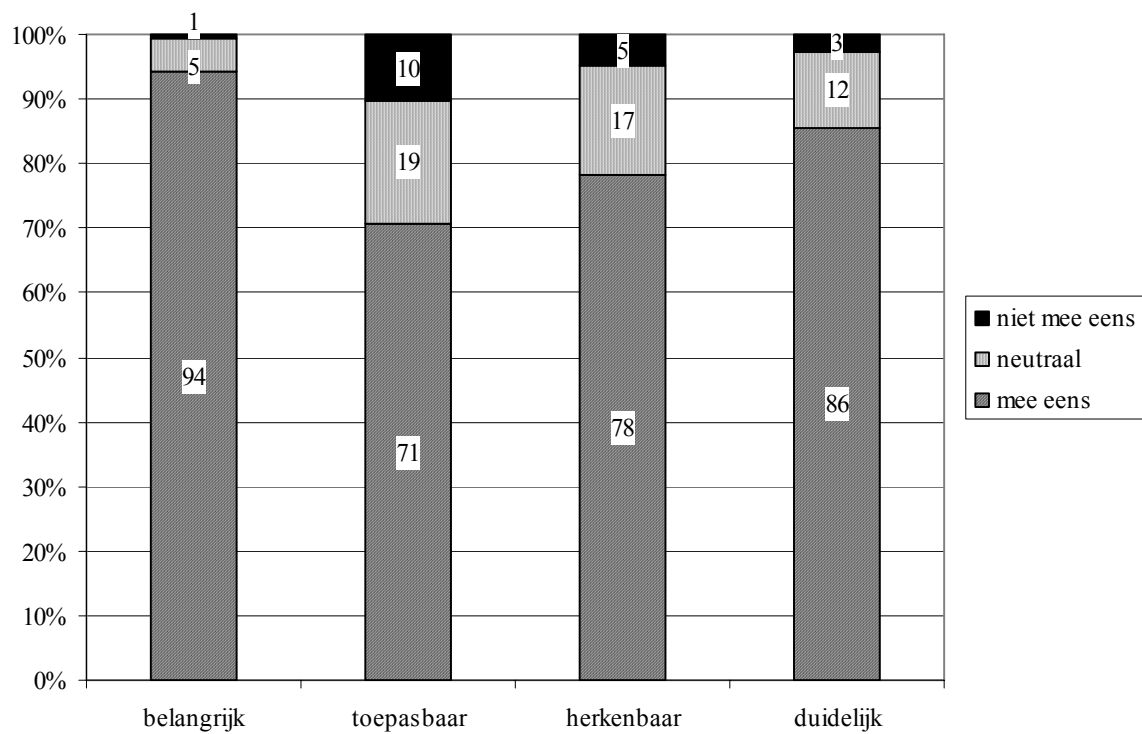
**** Bij deze variabele wordt het verschil niet gevonden bij de categorie 'positief', maar bij 'negatief', dat wil zeggen dat bij de manschappen minder vaak wordt aangegeven dat de leidinggevende negatief spreekt over de gedragscode, en bij de officieren vaker.

^adeze verschillen worden verklaard door geslacht: na controle voor geslacht vervallen deze verschillen. Daarmee vervalt niet het verschil tussen de groepen als zodanig.

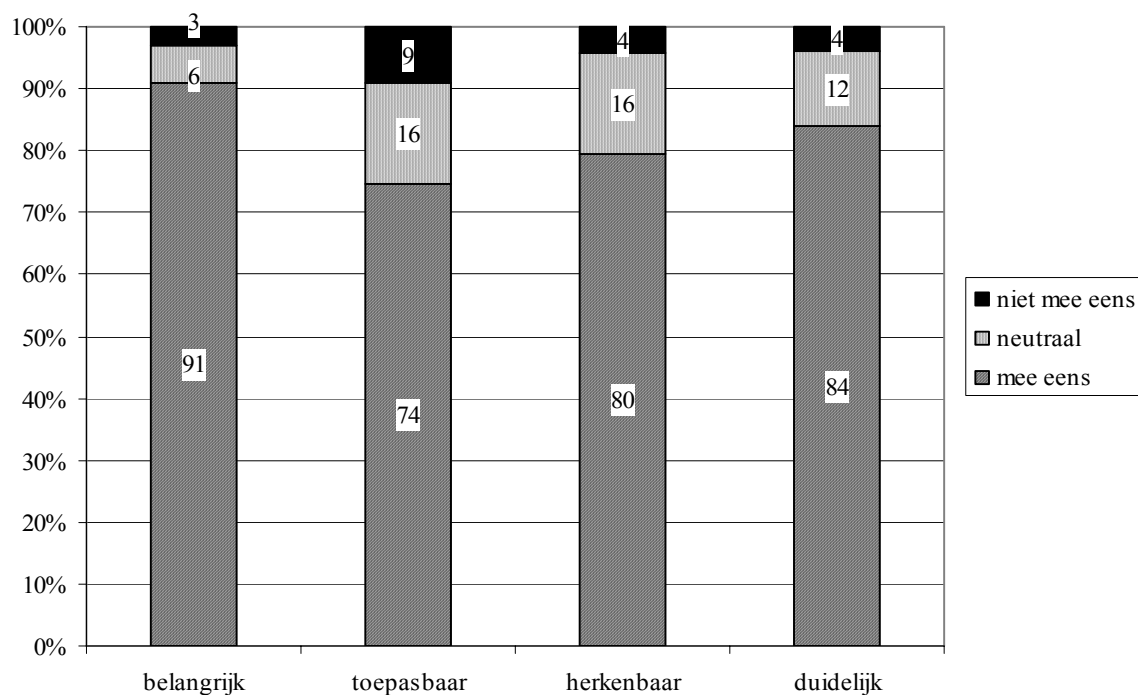
Grafiek 1. Mening over de gedragscode: Ik maak deel uit van een professionele organisatie



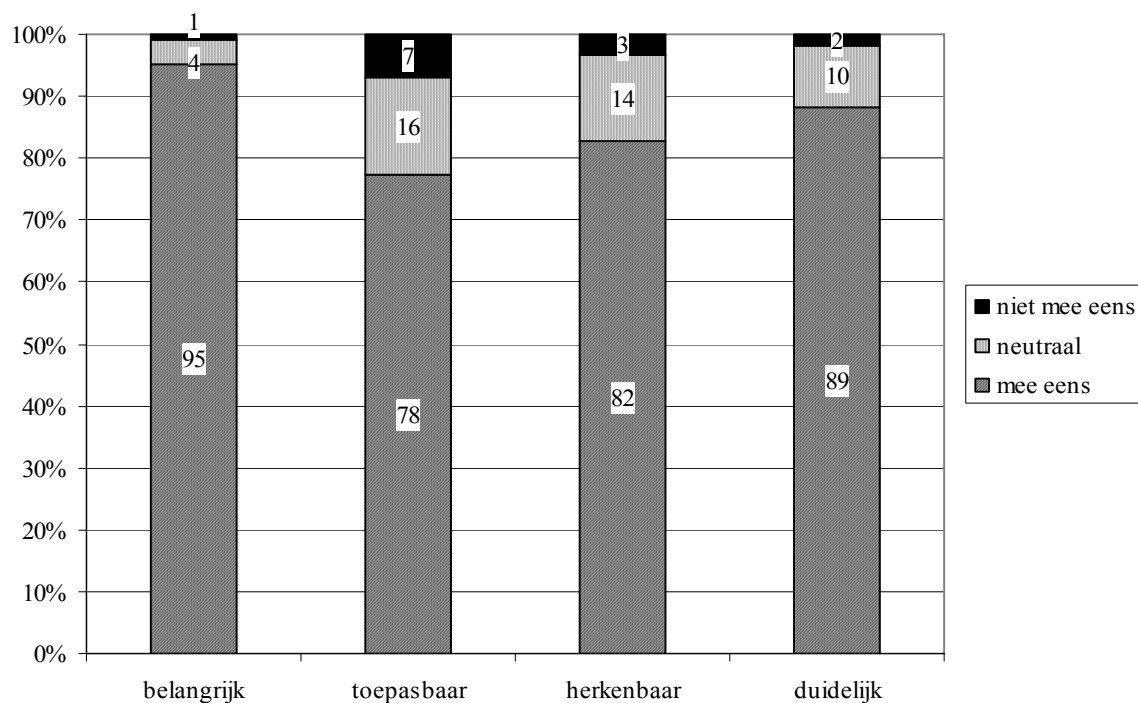
Grafiek 2 Mening over de gedragscode: Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak



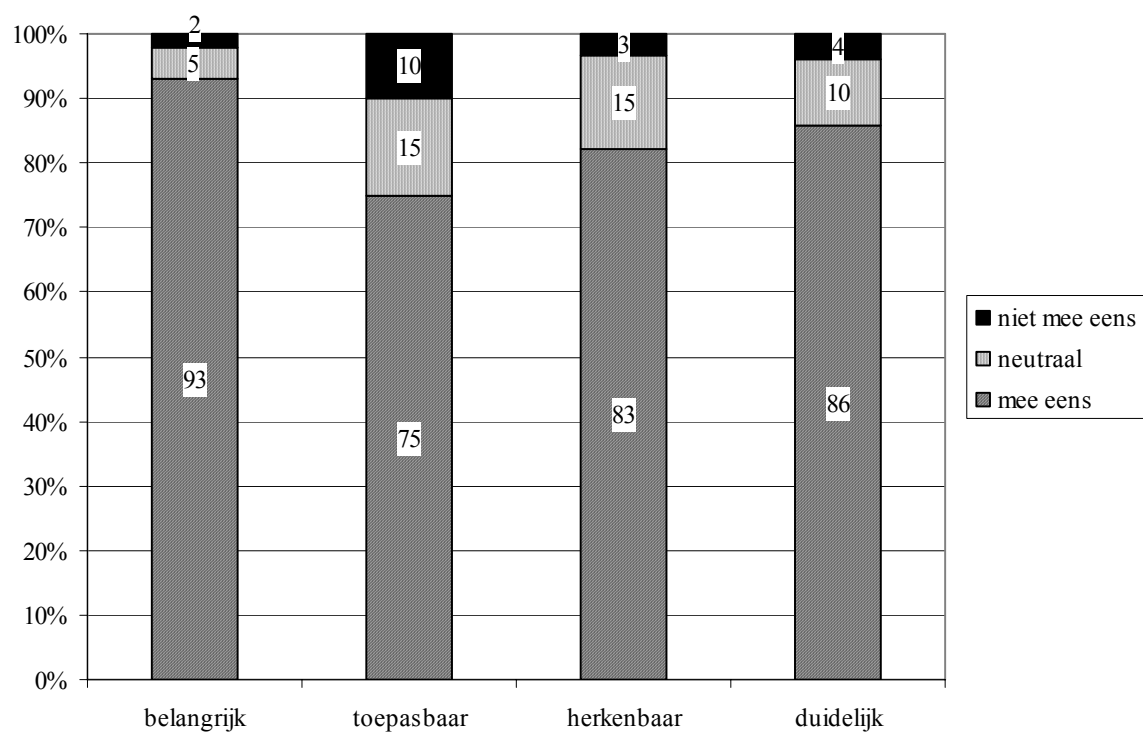
Grafiek 3. Mening over de gedragscode: Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid



Grafiek 4. Mening over de gedragscode: Ik ben integer en behandel iedereen met respect



Grafiek 5. Mening over de gedragscode: Ik zorg voor een veilige werkomgeving



BIJLAGE IV VERDERE MAATREGELEN, KNELPUNTEN EN RANDVOORWAARDEN VOLGENS DE GEÏNTERVIEWDEN

In de interviews zijn een aantal – andere – maatregelen, knelpunten en randvoorwaarden genoemd die men van belang vindt voor de gedragcode.

- De code staat of valt met de manier van leidinggeven, scholing is daarbij heel belangrijk. Dat is nu niet voldoende door bezuinigingen. De code heeft geen effect als de leidinggevende het goede voorbeeld niet geeft, of niet ingrijpt bij incidenten. Ingrijpen bij ongewenst gedrag gebeurt nog onvoldoende of te laat. Als een leidinggevende niet ingrijpt, moet zijn of haar leidinggevende dat doen. Daarnaast moeten leidinggegenden ook gesteund worden. Een leidinggevende moet kritiek kunnen geven maar ook krijgen. Vooral dat laatste is een teer punt; in het verleden is gebleken dat degene die de leidinggevende aanspreekt op gedrag, daar later op afgerekend wordt ('de angst regeert'). Er is een model (SL2), dat daarvoor goed bruikbaar wordt geacht. Daarnaast moeten leidinggegenden een sfeer creëren waarin zaken uitgesproken kunnen worden. Het aankaarten van problemen mag geen negatieve gevolgen hebben. Verder is het van belang dat leidinggegenden de consequenties van bepaald gedrag uitleggen. Daarmee bevordert je dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid dragen. Werknemers moeten ook in staat zijn leiding te ontvangen.
- Een slecht signaal is als hogere rangen weggelaten met ongewenst gedrag, wat nog wel eens gebeurt. Een ander slecht signaal is als bij overplaatsingen de rotte appels worden doorgeschoven, of voor straf naar het Caribisch gebied worden gestuurd. Daarnaast wordt gezegd dat het begeleidingstraject van iemand die niet goed functioneert te lang en te tijdrovend is. Als die persoon dan wordt overgeplaatst zit de nieuwe leidinggevende met het probleem.
- Mensen moeten niet afhankelijk zijn van hun leidinggevende als ze problemen hebben op hun werk. Ze moeten weten dat ze naar een vertrouwenspersoon kunnen stappen, daarom moeten regels en voorzieningen onder de aandacht gebracht worden.
- Preventieve maatregelen zijn ook van belang. Er moet bijvoorbeeld goed geselecteerd worden. Dat is een probleem omdat er tekorten zijn. Toch moeten er geen rotte appels worden toegelaten. Een idee is om een sollicitant in een selectiegesprek een voorbeeld te laten geven waarop hij zich in de geest van de gedragscode heeft gedragen.
- In de interviews wordt meermalen genoemd dat er meer regelgeving en sanctiebeleid moet komen, of zelfs een lik-op-stukbeleid. Een van de sleutelfiguren vindt de roep om sancties echter een vorm van verantwoordelijkheid ontduiken. Vaak gaat het om gedrag dat niet te sanctioneren is. Leidinggegenden moeten leren om in te grijpen zonder te sanctioneren. Dan is het wel van belang dat werknemers hun leidinggevende kunnen vertrouwen. 'Er moet dus een balans komen tussen stimuleren en voorkomen aan de ene kant en regelgeving aan de andere kant.' Ook is er een roep om meer toezicht. Commandanten wisten een paar jaar geleden beter wat er speelde, 'nu hebben ze het te druk met managen'.
- Als de organisatie professionaliteit vraagt van de medewerkers, moet ze zelf ook professioneel zijn en dat gebeurt niet altijd volgens sommige geïnterviewden. Er

worden voorbeelden gegeven van mensen die maanden op een opleidingsplaats hebben moeten wachten. Daarnaast wordt gezegd dat de organisatie situaties creëert waarin ongewenste omgangsvormen makkelijk kunnen voorkomen. Een voorbeeld is alcohol: daar wordt men op aangesproken, terwijl het bier goedkoop is. Een ander voorbeeld is dat defensie met de code hogere eisen stelt aan gedrag dan een gemiddeld bedrijf, terwijl anderzijds jongeren met een strafblad de organisatie binnenkomen. De code moet dus niet alleen op individueel niveau werken maar ook op organisatorisch niveau, 'dat zou een enorme plus zijn'.

- Defensie moet een missie en een visie hebben. De maatregelen zijn nu te veel los zand. De beveiligingsbewustwordingscampagne bij DMO staat bijvoorbeeld los van de gedragscode. Defensie moet niet incident gericht zijn.
- Ook in het algemeen moeten er goede randvoorwaarden zijn voor een goede werkomgeving. De werkdruk moet bijvoorbeeld omlaag.
- Maatregelen moeten nu snel zichtbaar worden, anders gaan medewerkers zich distantiëren. Bij de implementatie is het van belang gebruik te maken van bestaande middelen.
- Een grote uitdaging zit in de bedrijfsvoering. 'We kunnen studenten nog zoveel leren, maar in de praktijk moeten ze tijd en aandacht hebben voor hun mensen.'
- Defensie staat vaak in een kwaad daglicht. Daardoor ontstaat het gevoel dat men het toch niet goed kan doen. In de interviews wordt vaak gezegd dat defensie haar medewerkers moet beschermen tegen de negatieve media-aandacht. Als er een incident in de media komt, is het van belang dat defensie haar medewerkers niet openbaar veroordeelt.
- De instructie voor de gedragscode moet per rang worden aangepast. Juist omdat de code algemeen is, is het van belang dat hij op niveau wordt uitgedragen. Daarnaast vinden sommigen het van belang dat de code vertaald wordt naar de specifieke defensie-onderdelen.
- Gewenst en ongewenst gedrag is verschillend voor verschillende groepen. Voor mariniers is dat anders dan voor mensen met een kantoorbaan. 'Dat moeten we ons realiseren. Er zal altijd ongewenst gedrag voorkomen. Dat moet je accepteren, maar niet tolereren.'
- Het was beter geweest als de code door medewerkers zelf was opgesteld, zoals dat in 2003 bij de landmacht is gebeurd, in plaats van van bovenaf opgelegd. Dan was er meer draagvlak geweest.
- Bij het monitoren van ongewenst gedrag moeten positieve zaken evenveel kans hebben om aan het licht te komen als negatieve zaken.
- Om cultuur te kunnen veranderen is het van belang dat er een frisse wind waait. Benoemingen van buiten de groep kunnen dit bevorderen.
- Tenslotte: 'We zetten onze handtekening onder een document waarin staat dat wij verantwoordelijk zijn voor het materiaal. Zoiets zou ook bij de gedragscode kunnen.'

