

The background is a vibrant red color with a subtle sunburst or starburst pattern emanating from a central point. The rays are slightly lighter and create a sense of depth and focus.

# *Effectief met verschillen omgaan:*

*Het managen van diversiteit  
binnen de Defensie organisatie*

# *Effectief met verschillen omgaan:*

## *Het managen van diversiteit binnen de Defensie organisatie*

Ministerie van Defensie  
Kalvermarkt 32  
Postbus 20701  
2500 ES Den Haag

Uitgevoerd door:  
*L.K. Abdoelkhan*  
262523 (studentennummer)

Begeleiding door:  
*dr. B. Steijn*  
*dr. S. van Thiel*

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen,  
Bestuurskunde  
Burgemeester Oudlaan 50  
Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam

*23 augustus 2005*

## Voorwoord

“As salaam ‘aleikum.

*Bismillâhir rahmân irrahiem. Alhamdoe lillâhi rabbil âlamiên, ar rahmân ir-rahiêm, mâliki yawwmiddien, iyyâka na boedoe wa iyyâka nasta ien, ihdinassirâtal-mostaqiêm, sirâtalladziena an amta aleyhiem, ghairilmaghdôebie aleyhim, Waladdââllien. Amîen”* (Sura AL-FATIHA)

Vrede zij met u. In naam van Allah, de Barmhartige Erbarmer. Lof aan Allah, de Heer der Werelden. De Barmhartige Erbarmer. De Heer van de dag des Oordeels. U aanbidden wij en U vragen wij om bijstand. Leid ons langs het rechte pad. Het pad van diegene, aan wie Gij Uw weldaden schenkt; over wie geen toorn is en die niet dwalen. Amien.

Hierbij gedenk ik hem voor zijn kracht, rust, licht en wijsheid, waardoor ik in staat ben geweest om verschillende situaties die op mijn levenspad zijn gekomen en nog zullen komen, aan te kunnen.

Mijn voornaamste dank gaat uit naar mijn ouders. Ik wil hen bedanken voor zowel de mentale als de fysieke ondersteuning in zowel goede als moeilijke tijden. Hierbij wil ik benadrukken dat mijn ouders een grote stimulans en voorbeeld zijn voor mij, wat mij in staat heeft gesteld om zeker tijdens deze studie het één en ander te verwezenlijken.

In het studie jaar 2000/2001 ben ik begonnen met de Sociaal Wetenschappelijke voltijdse avondstudie Bestuurskunde. Met succes heb ik alle vakken afgerond in het studiejaar 2002/2003. Het heeft enige tijd geduurd voordat ik een onderwerp voor mijn afstudeeropdracht had gevonden. Op dat moment was ik werkzaam bij de Koninklijke Marechaussee en diverse onderwerpen werden naar voren geschoven maar niet een onderwerp wat echt mijn interesse had. Tot dat ik een artikel in de militaire spectator ‘*Managing Diversity in de krijgsmacht*’ (Richardson en Soeters, 1998) tegen kwam. Dit is mijn aanleiding geweest om het onderwerp managen van diversiteit nader te onderzoeken. In 2003 ben ik begonnen met mijn onderzoek en heb in die tijd ook de interviews afgelegd met verschillende respondenten binnen Defensie, daarvoor mijn dank aan de respondenten voor hun tijd en medewerking. Helaas was ik genoodzaakt om mijn studie even op een laag pitje te zetten. Dit kwam door persoonlijke omstandigheden, het volgen van interne cursussen voor mijn werk en gaande reorganisaties op mijn werk etc., waardoor het niet mogelijk was om het één en ander toen af te ronden.

Mijn dank wil ik uitspreken voor mijn begeleider Bram Steijn. Ik wil hem bedanken voor zijn adviezen, de ruimte, de tijd, ondersteuning en vertrouwen die hij in mij heeft gesteld, zodat ik in staat ben geweest om mijn afstudeeropdracht af te ronden. Eveneens wil ik Sandra van Thiel bedanken voor haar inhoudelijke adviezen, ondersteuning en vertrouwen. Ik vind jullie beide in twee woorden: helemaal geweldig.

Tijdens deze studie heb ik mijn sociale leven een lage prioriteit moeten geven. Daarom wil ik tot slot graag mijn familie, vrienden en collega’s bedanken voor hun pep-talks.

Leila Abdoelkhan  
Den Haag, 23 augustus 2005

## Inhoudsopgave

Blz.

### Voorwoord

#### Hoofdstuk 1

<u>Inleiding</u>	5
§ 1.1 Aanleiding	5
§ 1.2 Probleembeschrijving	8
§ 1.3 Probleemstelling	9
§ 1.4 Maatschappelijke relevantie	9
§ 1.5 Onderzoeksopzet	10
§ 1.6 Opbouw van de scriptie	10

#### Hoofdstuk 2

<u>Het theoretische kader</u>	11
§ 2.1 Inleiding	11
§ 2.2 Wat is diversiteit	11
§ 2.2.1 De verschillende ‘managing diversity’-benaderingen	13
§ 2.3 Diversiteit: typologie van organisaties	15
§ 2.4 De 3D-benaderingen	17
§ 2.5 Diversiteit: de krachtenveldanalyse	21
§ 2.6 Enkele bezwaren van het managen van diversiteit	24
§ 2.7 Slotwoord	26

#### Hoofdstuk 3

<u>De Defensie organisatie</u>	28
§ 3.1 Inleiding	28
§ 3.2 De Defensie organisatie	28
§ 3.2.1 De huidige ontwikkelingen binnen Defensie	30
§ 3.2.2 Het primaat van de politiek over de krijgsmacht	30
§ 3.3 De taken van de Defensie organisatie	31
§ 3.4 Het personeelsbeleid binnen Defensie	32

<b><u>§ 3.4.1 Het huidige personeelsbeleid</u></b>	<b>33</b>
<b><u>§ 3.5 De doelgroepenbeleid binnen Defensie</u></b>	<b>35</b>
<b><u>§ 3.5.1 Het genderbeleid binnen Defensie</u></b>	<b>35</b>
<b><u>§ 3.5.2 Het allochtonenbeleid binnen Defensie</u></b>	<b>38</b>
<b><u>§ 3.5.3 De homo-emancipatiebeleid binnen de defensie</u></b>	<b>39</b>
<b><u>§ 3.6 Overige maatregelen binnen Defensie</u></b>	<b>40</b>
<b><u>§ 3.7 Slotwoord</u></b>	<b>41</b>
<b><u>Hoofdstuk 4</u></b>	
<b><u>De methodologie</u></b>	<b>43</b>
<b><u>§ 4.1 Inleiding</u></b>	<b>43</b>
<b><u>§ 4.2 De onderzoeksopzet</u></b>	<b>43</b>
<b><u>§ 4.3 De methoden van dataverzameling</u></b>	<b>43</b>
<b><u>§ 4.3.1 De respondenten van de interviews</u></b>	<b>44</b>
<b><u>§ 4.3.2 Het managen van diversiteit binnen Defensie</u></b>	<b>44</b>
<b><u>§ 4.3.3 Het doelgroepenbeleid binnen Defensie</u></b>	<b>45</b>
<b><u>§ 4.3.4 De Defensie organisatie en cultuur</u></b>	<b>45</b>
<b><u>§ 4.4 Slotwoord</u></b>	<b>45</b>
<b><u>Hoofdstuk 5</u></b>	
<b><u>De onderzoeksresultaten</u></b>	<b>46</b>
<b><u>§ 5.1 Inleiding</u></b>	<b>46</b>
<b><u>§ 5.2 De visies van de respondenten over managen van diversiteit</u></b>	<b>46</b>
<b><u>§ 5.3 Het personeelsbeleid in relatie tot diversiteitsbeleid Defensie</u></b>	<b>47</b>
<b><u>§ 5.3.1 Ontwikkelingen m.b.t. vrouwen</u></b>	<b>48</b>
<b><u>§ 5.3.2 Ontwikkelingen m.b.t. homoseksuelen</u></b>	<b>52</b>
<b><u>§ 5.3.3 Ontwikkelingen m.b.t. allochtonen (en/of nieuwe Nederlanders)</u></b>	<b>52</b>
<b><u>§ 5.3.4 Overige maatregelen binnen Defensie</u></b>	<b>56</b>
<b><u>§ 5.4 De Defensie organisatie en cultuur</u></b>	<b>58</b>
<b><u>§ 5.5 Slotwoord</u></b>	<b>59</b>

<b><u>Hoofdstuk 6</u></b>	
<b><u>De analyse van de onderzoeksresultaten</u></b>	<b>60</b>
<b><u>§ 6.1 Inleiding</u></b>	<b>60</b>
<b><u>§ 6.2 Diversiteitaspecten</u></b>	<b>60</b>
<b><u>§ 6.3 Het managen van diversiteit binnen Defensie</u></b>	<b>61</b>
<b><u>§ 6.4 Analyse op basis van de organisatietypologie</u></b>	<b>62</b>
<b><u>§ 6.5 De 3D-benaderingen: een reflectie op Defensie</u></b>	<b>63</b>
<b><u>§ 6.6 De krachtenveldanalyse: in context van Defensie</u></b>	<b>65</b>
<b><u>Hoofdstuk 7</u></b>	
<b><u>De conclusies en aanbevelingen</u></b>	<b>67</b>
<b><u>§ 7.1 Slotbeschouwing</u></b>	<b>67</b>
<b><u>§ 7.2 Conclusies</u></b>	<b>68</b>
<b><u>§ 7.3 Aanbevelingen</u></b>	<b>69</b>
<b><u>De literatuurlijst</u></b>	<b>71</b>
<b><u>Bijlage 1</u></b>	<b>78</b>
<b><u>Het organisatieschema Defensie eindsituatie 2006</u></b>	<b>78</b>
<b><u>Bijlage 2</u></b>	<b>79</b>
<b><u>De vragenlijst</u></b>	<b>79</b>
<b><u>Bijlage 3</u></b>	<b>81</b>
<b><u>De kwantitatieve gegevens van Defensie</u></b>	<b>81</b>
<b><u>Bijlage 4</u></b>	<b>87</b>
<b><u>Gegevens van de Wet SAMEN Defensie</u></b>	<b>87</b>
<b><u>Bijlage 5</u></b>	
<b><u>Het diversiteitsmodel</u></b>	<b>90</b>

## Hoofdstuk 1 Inleiding

### § 1.1 Aanleiding

“Nederland is door de eeuwen heen een immigratieland geweest. We stammen allemaal van allochtonen af. Het begon met de Batavieren die volgens onze schoolboekjes op houtvloten de Rijn kwamen afzakken. Nederlanders heten nu d’Ancona, Bruna, Cohen, da Costa, Gabor, Hirsch Ballin, Moszkovics, Du Perron, Tan etc.. Nazaten van allochtonen van vandaag zijn de ministers, de ondernemers, de kunstenaars en de andere Bekende Nederlanders van morgen.” (Hofstede, 2002)

Mondiale vervlechtingen van economische en financiële bedrijvigheid en migratieprocessen hebben in de laatste decennia van de twintigste eeuw bijgedragen tot ingrijpende veranderingen in de sociaal-culturele samenstelling van arbeidsmarkten en klanten- en cliëntenbestanden (Glastra, Meerman, De Vries en Van IJssel, 2001).

Gezien de demografische ontwikkeling in Nederland zoals de vergrijzing, ontgroening<sup>1</sup>, multicolouring, wordt het aanbod op de arbeidsmarkt steeds diverser. Het aantal werknemers in de traditionele groep neemt af en er is een toename in het aanbod van vrouwelijke, oudere en etnische werkwilligen.

Tegen de achtergrond van globalisering<sup>2</sup> is diversiteit zonder twijfel een blijvend, zij het naar kleur en achtergrond wisselend, verschijnsel waarop overheden, organisaties in de civil society en bedrijven zich zullen moeten instellen (Glastra e.a., 2001). Dit geldt niet alleen voor civiele organisaties, maar het is ook van toepassing op de Defensie organisatie. Willen de toekomstige krijgsmacht organisaties overleven en niet aan doeltreffendheid inboeten, dan zullen ze, net als de civiele organisaties, naar een nieuwe structuur moeten evolueren met minder hermetische grenzen en een meer vlakke en gedecentraliseerde hiërarchie. De centraal gecoördineerde bureaucratische structuren van het verleden, die goed waren aangepast aan een stabiele omgeving gebaseerd op routine, zullen worden opgevolgd door flexibele organisaties die beter zijn aangepast aan de onzekere en vage nieuwe omgeving van de 21<sup>ste</sup> eeuw (Manigart).<sup>3</sup>

De krijgsmacht organisaties worden, net als de andere complexe organisaties, meer en meer divers, niet alleen op interne, maar ook op het externe vlak. Krijgsmacht organisaties zullen in toenemende mate in een meer diverse omgeving opereren. De opdrachten op zich zijn reeds zeer verscheiden zoals conventionele oorlogsvoering, vredesbewarende en vredesherstellende opdrachten, observatie-opdrachten, humanitaire opdrachten etc., en worden in de meeste gevallen in een multinationaal kader uitgevoerd.

Bovendien wordt er dikwijls op plaatsen opgetreden die cultureel, etnisch en taalkundig erg verschillend zijn. Dus net zoals ondernemingen die op wereldschaal werkzaam zijn, worden de krijgsmacht organisaties met een grotere interne en externe diversiteit geconfronteerd (Manigart).

---

<sup>1</sup> Ontgroening: het aantal jongeren in de hele bevolking neemt af.

<sup>2</sup> Globalisering: steeds meer mensen werken voor korte of langere tijd buiten hun land van herkomst. Bedrijven hebben vaker zakelijke contacten over de grens.

<sup>3</sup> Prof. Dr. P. Manigart (datum onbekend), *De postmoderne militaire organisaties*, leerstoel Sociale Wetenschappen, Koninklijke Militaire School.

In het navolgende hoofdlijnen wordt de ontstaansgeschiedenis van de krijgsmacht en de staat over de eeuwen heen inzichtelijk gemaakt.

De historisch-socioloog Charles Tilly (1992:29, “The state made war, and war made the state”), onderscheidt vier perioden in de ontwikkeling van de krijgsmacht en staat (in:

Moelker en Soeters, 2003, p.23):

- het *feodalisme* of het *patrimonialisme* (tot de vijftiende eeuw), de tijd waarin kleine feodale bestuurlijke eenheden met elkaar rivaliseerden en elkaar regelmatig bevochten met behulp van alle mannen (inclusief de boeren en knechten), die op dat moment voor de herenboer, graaf of hertog ter beschikking waren;
- het *huurlingentijdperk* (van 1400-1700), waarin oorlogen al op een duidelijke grotere schaal werden uitgevochten door huurlingenlegers, die door heel Europa zwierven om zich via onafhankelijke opererende militaire ‘makelaars’ aan te bieden aan de hoogst biedende koning; deze moest daarvoor gebruik maken van belastingopbrengsten en bij gebrek daaraan moest hij voor de financiering van de militaire acties terugvallen op leningen van onafhankelijke kapitaalverstrekkers uit de burgerij;
- het tijdperk van *nationalisering* (van ca. 1700 tot 1850), waarin staten massalegers vormden op basis van dienstplicht, waarin belastingheffing door de staat steeds belangrijker werd en waarin de rol van onafhankelijk militaire ‘makelaars’ geminimaliseerd werd;
- het tijdperk van *specialisatie* (van halverwege de 19<sup>e</sup> eeuw tot recent verleden), waarin de krijgsmacht uitgroeide tot de belangrijkste en vaak duurste tak van overheidsbemoeyenis, de militaire specialisering en technologisering in versneld tempo doorzette, specifieke militaire opleidingsinstituten werden opgericht, de scheiding tussen krijgsmacht en de politie definitief werd en democratisch gekozen organen de besluitvorming over militaire acties gingen leiden.

#### **Het ontstaan van het ambtenarendom**

In feite verloopt de ontstaansgeschiedenis van de krijgsmacht en ambtenarendom voor een deel volgens dezelfde lijnen. Raadschelders en Rutgers onderscheiden vijf ontwikkelingsfasen (in: Moelker en Soeters, 1999, p.14-15).

1. *De ambtenaar als persoonlijk dienaar.* Tijdens de vroege Middeleeuwen waren er alleen maar persoonlijke dienaren van de ‘heer’ (koning, graaf, hertog), die vooral zorgden voor het reilen en zeilen aan het hof. Er werd nog geen onderscheid gemaakt tussen het publieke domein (de ‘res publica’) en de private zaken van de koning, graaf of hertog.
2. *De ambtenaar als dienaar van de staat.* Naarmate de bestuurlijke gebieden groter werden en staten ontstonden, werd het onderscheid tussen functionarissen voor de hofhouding en functionarissen voor de ‘grotere zaken’, de “Regie Magnificencie”, steeds manifester. Beide typen ambtenaren werden in de paleizen ook fysiek van elkaar gescheiden, iedereen kreeg zijn eigen plaats. Geleidelijk aan groeide het besef dat besturen te bestuderen en dus ook te leren valt. Er ontstonden aparte ambtenaren voor zaken als de fiscus, de rechtspraak en de krijgsmacht.
3. *De ambtenaar als publieke dienaar.* De negentiende eeuw markeert het ontstaan van het moderne ambtenarendom. Ambtenaren werden niet langer dienaren van de Koning, maar worden werknemers van de staat. Er ontstond een hiërarchie, de beleidsvoorbereiders en adviseurs (‘consiliiarii’) waren belangrijker dan de uitvoerders (‘administrati’). Ambtenaren werden aangesteld op basis van specifieke opleidingen en kregen eigen arbeidsvoorwaarden en rechtspositieregelingen. Geleidelijk aan ontstond de bureaucratie met zijn rationele arbeidsverdeling en werkprocessen, zoals Max Weber die beschreven heeft. Tegelijkertijd werden documenten, wetten en regels steeds belangrijker. Ambtelijke posities konden niet langer geërfd of via vriendjesdiensten verworven worden. Geleidelijk aan telden alleen opleidingen en capaciteiten nog maar.



4. *De ambtenaar als beschermende dienaar.* Halverwege de negentiende eeuw werd de ambtenaar definitief ondergeschikt aan de politiek, maar werd daar tegelijkertijd ook tegen beschermd. De ambtenaar kon niet langer afhankelijk van de luimen van de machthebbers van dat moment ontslagen worden. Werkzekerheid werd gegarandeerd.
5. *De ambtenaar als professional.* De groei van de staat, maar vooral de voorbereiding van overheidsbemoedienissen veroorzaakte een groei van het ambtelijke apparaat. Steeds meer problemen en kwesties werden tot onderwerp van overheidszorg gedefinieerd, waardoor specialisering en professionalisering verder doorzetten.

Na deze terugblik op de geschiedenis is het nu zaak om de maatschappelijke betekenis en functies van de krijgsmacht in een recenter verleden en in de huidige tijd te bekijken. Moelker en Soeters (2003) hebben een aantal karakteristieken van de verhouding tussen krijgsmacht en samenleving weergegeven volgens Moskos en Burk. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen drie perioden: de periode voor de Koude Oorlog (ongeveer 1950), de Koude Oorlog zelf (1950 tot 1989) en de periode na de Koude Oorlog (na 1989). Volgens Moelker en Soeters wordt de samenleving in de huidige tijd ook wel aangeduid als een postmoderne samenleving. In grote lijnen gaat het dus om een periodisering van de twintigste eeuw (Moelker en Soeters, 2003, p.28).

Tabel 1 Krijgsmachten toen en nu (bron: Moelker en Soeters, 2003, p.28)

Krijgsmacht Variabele	Vroeg Modern (voor koude Oorlog)	Laat Modern (Koude Oorlog)	Postmodern (Na Koude Oorlog)
Waargenomen dreiging	Vijandelijke invasie	Nucleaire oorlog	Sub-nationaal en niet-militair
Structuur krijgsmacht	Massaal leger	Groot professioneel leger	Kleiner professioneel leger
Publieke houding t.o.v. militairen	Steungevend	Ambivalent	Kritisch of ongeïnteresseerd
Impact op budget	Positief	Neutraal	Negatief
Organisatorische spanning	Rol verschillende krijgsmachtdelen	Budgetgevechten	Nieuwe missies
Militair beroep	Strijder	Manager of technicus	Soldaat-diplomaat, soldaat-geleerde
Aandeel burger-ambtenaren	Klein	Middelgroot	Middelgroot
Rol van vrouwen	Aparte korpsen of uitgesloten	Gedeeltelijk integratie	Volledig geïntegreerd
Echtgenoten en militaire gemeenschap	Volledig binnen militaire gemeenschap	Gedeeltelijk binnen militaire gemeenschap	Buiten de militaire gemeenschap
Homoseksuelen	Gestraft	Ontslagen	Geaccepteerd

Naarmate de tijd verstrijkt blijkt duidelijk dat de krijgsmacht in zekere zin aan *maatschappelijke prioriteit verliest* (geringere omvang, politieke, publieke opinie), anderzijds *professioneler en gespecialiseerder* wordt en ten derde steeds meer *vermaatschappelijkt*.

Dat wil zeggen: normen en waarden van de maatschappij, komen onder andere tot uiting in wetten, regels en organisatieprincipes, deze worden van toepassing verklaard op de krijgsmacht. Daarbij kan men denken aan het streven naar efficiëntie, non-discriminatiebeleid, emancipatiebeleid, arbo- en milieuwetgeving en dergelijke (Moelker en Soeters, 2003, p.27-28).

### **§ 1.2 Probleembeschrijving**

De laatste jaren neemt in Nederland de belangstelling voor diversiteit toe. Uit demografische studies blijkt dat vergrijzing, ontgroening, migratie en emancipatie tot gevolg hebben dat ouderen, allochtonen, gehandicapten en vrouwen een steeds groter deel van de beroepsbevolking gaan vormen (vgl. Benschop, Van den Berg en Van Winden, 1999). Economische ontwikkelingen, zoals globalisering, fusies en overnames, maar ook het werken in multidisciplinaire teams, confronteren medewerkers met andere culturen, functies, ervaringen, waarden en normen. Daarnaast zijn morele en ethische principes als sociale rechtvaardigheid en sociale ongelijkheid (Cox) aanleiding om aandacht te besteden aan diversiteit. Het managen van diversiteit kan bijdragen aan het realiseren van gelijke kansen voor alle werknemers. Tot slot brengen ook juridische ontwikkelingen meer aandacht voor diversiteit met zich mee. In Nederland reguleren wetten als de Wet gelijke behandeling (WGB), de Wet bevordering arbeidsdeelname gehandicapten (WAGW) en de Wet stimulering arbeidsdeelname minderheden (SAMEN),<sup>4</sup> voorheen de Wet bevordering evenredige arbeidsdeelname allochtonen (WBEAA), het omgaan met diversiteit. Deze wetten beogen de integratie en deelname van de genoemde doelgroepen aan de betaalde arbeid te bevorderen en discriminatie tegen te gaan (Benschop e.a., 1999).

Een traditionele manier om met diversiteit om te gaan is het formuleren van aparte beleidsgebieden en het ontwikkelen van beleid voor specifieke doelgroepen. Het emancipatiebeleid, allochtonenbeleid, gehandicaptenbeleid en ouderenbeleid zijn hier sprekende voorbeelden van. Met deze aanvulling op het huidige personeelsbeleid proberen organisaties vorm te geven aan het omgaan met diversiteit. Het gevaar bestaat echter dat deze verschillende beleidsterreinen een eigen leven gaan leiden. Hierdoor komt de integratie en samenhang binnen het personeelsbeleid in gevaar (Benschop e.a., 1999).

Dergelijke oplossingen passen in een traditie van Human Resource-systemen die zijn gebaseerd op homogeniteit, omdat het personeel voorheen meer werd gekenmerkt door homogeniteit in plaats van heterogeniteit in sociale kenmerken (Kossek en Lobel: in Benschop e.a., 1999). Tegenwoordig gaan deze veranderingen over personeelssamenstelling echter niet meer op en ontstaat er behoefte aan de integratie van diversiteit in het personeelsbeleid, teneinde het potentieel van een divers personeelsbestand optimaal te benutten (Benschop e.a., 1999). In de managing diversity-benaderingen, die in het overgrote deel van de publicaties over intercultureel management als uitgangspunt worden genomen, wordt de nadruk gelegd op de rol van het management en op de organisatiecultuur en -structuur. In deze scriptie wordt de nadruk gelegd op het managen van diversiteit binnen de Nederlandse Defensie organisatie.

---

<sup>4</sup> Sinds 1 januari 2004 is de Wet SAMEN niet meer van kracht. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, brochure 'Werk maken van diversiteitsmanagement;samen', maart 2004.

### **§ 1.3 Probleemstelling**

Uitgaande van de vermelde probleembeschrijving kom ik tot de volgende probleemstelling.

#### **Onder welke voorwaarden kan het managen van diversiteit binnen de Defensie organisatie een succes zijn?**

Om het antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het noodzakelijk een aantal deelvragen te beantwoorden. Uitgaande van de geformuleerde probleemstelling onderken ik de volgende vier deelvragen:

- Wat houdt het managen van diversiteit in en wat is de toegevoegde waarde van diversiteitsbeleid?
- Wat is het huidige beleid binnen Defensie en in hoeverre wordt aan diversiteitsbeleid binnen Defensie invulling gegeven?
- Wat zijn de succes- en risicofactoren van het managen van diversiteit binnen Defensie?
- Hoe kan het diversiteitsbeleid binnen Defensie worden verbeterd?

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht vergroten hoe Defensie omgaat met verschillen. En welke initiatieven heeft de Defensie organisatie al ontplooit en waar dient men nog aandacht aan te besteden om adequaat met het managen van diversiteit om te gaan.

### **§ 1.4 Maatschappelijke relevantie**

Managen van diversiteit is een van de meest fundamentele en actuele thema's waar hedendaagse managers, bestuurders, leidinggevende op scholen en politici zich voor geplaatst zien. Het aanbod van mensen op scholen, op de arbeidsmarkt en in de samenleving als geheel wordt steeds diverser; de arbeidsparticipatie van groepen die voorheen minder in het arbeidsproces waren betrokken, neemt toe. Immigratie, vergrijzing en ontgroening maken scholen, arbeidsmarkt en samenleving pluriformer dan ooit (Bakas en Van Wolde, 1997). Veranderingen in de bevolkingssamenstelling van Nederland hebben tal van repercussies. Voor telkens een nieuwe generatie wordt er nieuw beleid ontwikkeld: minderhedenbeleid vanuit de achterstandgedachte, integratiebeleid vanuit de noodzaak de tweede en derde generatie volledig deel te laten nemen aan de samenleving. Inmiddels is men toe aan een beleid wat zich bezig houdt met de vraag 'hoe op basis van werkelijke gelijkwaardigheid, uitgaande van ieders individuele mogelijkheden, verschillen in cultuur en achtergrond erkend kunnen worden, toerusting voor de samenleving plaats kan vinden en de meerwaarde van multiculturaliteit maatschappelijk inzetbaar gemaakt kan worden': diversiteitsbeleid (vgl. Belinfante, 1999). Het managen van diversiteit verenigt elementen van het management en (bedrijfs)inburgering van diverse groepen zoals vrouwen, allochtonen, gehandicapten en senioren. Voor organisaties is dit onderwerp als gevolg van de demografische veranderingen in Nederland van groot belang geworden. Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan het vergroten van het inzicht in de Nederlandse Defensie organisatie met betrekking tot het effectief omgaan met verschillen, door de initiatieven van de Defensie organisatie met betrekking tot het managen van diversiteit in kaart te brengen.

## **§ 1.5 Onderzoeksopzet**

Rosenthal c.s. beschrijven in hoofdstuk twee van het boek *Openbaar Bestuur* (Rosenthal, Ringeling, Bovens, 't Hart en Van Twist, 1996, p.43 e.v.), wat de bestuurskunde bestudeert, hoe zij te werk gaat, welke resultaten dat oplevert en wat de bestuurskunde daarmee wil bereiken. Zij brengen hiermee de bestuurskunde als wetenschap in kaart. De meeste kenmerkende doelstelling van de bestuurskunde is haar streven naar toepassingsgerichtheid. De bestuurskunde wil het functioneren van het openbaar bestuur verbeteren (Rosenthal e.a., 1996, p.53). In dit onderzoek komt dit doel tot uiting doordat het zich richt op een actuele kwestie binnen het openbaar bestuur: het managen van diversiteit in relatie tot de Defensie organisatie. In relatie tussen de Defensie organisatie en het managen van diversiteit zal de toetsing plaatsvinden op grond van wetenschappelijke theorieën en inzichten, hoe deze relatie ingebed dient te worden in de organisatiecultuur en -structuur door de veranderende maatschappelijke, economische, demografische, technologisch en juridische invloeden en de invloed van de externe en interne omgeving van de Defensie organisatie.

Zoals beschreven wil de bestuurskunde het functioneren van het openbaar bestuur verbeteren. Hiertoe beschrijft de bestuurskunde eerst de bestuurlijke praktijk (descriptie).

De volgende stap is de empirie, de verklaring van het functioneren van organisaties in het openbaar bestuur. Vervolgens zoekt de bestuurskunde het normatieve en beoordeelt of het functioneren positief of negatief plaatsvindt. De bestuurskunde gaat bovendien nog een stap verder en beoogt ook nog prescriptief te zijn door mogelijkheden ter verbetering van het functioneren van organisaties in het openbaar bestuur voor te schrijven. Naast de hierboven beschreven oriëntaties wil de bestuurskunde vooral toepassingsgericht zijn door haar aanbevelingen daadwerkelijke in de praktijk van het openbaar bestuur door te voeren (Rosenthal e.a., 1996, p.51 e.v.).

Het onderzoek in deze scriptie sluit zich aan bij de oriëntaties van de bestuurskunde. Als eerste wordt, via literatuurstudie op het terrein van het managen van diversiteit, het theoretische kader voor dit onderzoek gevormd. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de huidige Defensie organisatie en de invloeden en ontwikkelingen op het gebied van het personeelsbeleid binnen Defensie. De verzameling van empirische data zal plaatsvinden door middel van interviews af te nemen met relevante respondenten binnen de Defensie organisatie. En de diverse literatuur en beleidsonderzoeken op het gebied van personeel en organisatie binnen de Defensie organisatie wordt bestudeerd. Op grond van het theoretische kader zal in dit onderzoek een interpretatie plaatsvinden van de verzamelende empirische gegevens. En tot slot worden de conclusies en aanbevelingen in kaart gebracht.

## **§ 1.6 Opbouw van de scriptie**

Inclusief dit inleidende hoofdstuk kent deze scriptie een zevental hoofdstukken.

In hoofdstuk twee worden de theoretische benaderingen op het gebied van managen van diversiteit, die voor dit onderzoek relevant zijn beschreven. Vervolgens vindt in hoofdstuk drie een beschrijving plaats over wat voor soort organisatie Defensie is en wat het personeelsbeleid binnen Defensie inhoudt. In hoofdstuk vier wordt een beschrijving van de opzet van het onderzoek beschreven. Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de onderzoeksresultaten weergegeven. In hoofdstuk zes zal worden getracht een brug te slaan tussen empirie en theorie middels de beantwoording van de probleemstelling. Afsluitend wordt in het laatste hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen aangedragen.

## **Hoofdstuk 2**

### **Het theoretische kader**

*“Dat, waardoor alle wezens verschillend zijn, is het leven*

*Dat, waarin ze gelijk zijn, is de dood”*

Yang Chu

#### **§ 2.1 Inleiding**

Een toenemende verscheidenheid aan mensen meldt zich aan de grenzen van hedendaagse westerse samenlevingen en bij de entree van arbeidsorganisaties.

De bevolking, de burgers, de klantenkringen en het personeelsbestand nemen een veelvoud aan kleuren en vormen aan. De variatie aan mensen lijkt geen grenzen te kennen (Siebers, Verweel en De Ruijter, 2002, p.7).

De maatschappij als geheel en arbeidsorganisaties erbinen vertonen steeds nadrukkelijker een bonte diversiteit aan mensen: jong en oud, man en vrouw, homo- en heteroseksueel, allochtoon en autochtoon, hooggeschoold en laaggekwalificeerd, berustend en ambitieus, detaillist en generalist, enzovoort (Siebers e.a., 2002, p.7).

In dit hoofdstuk worden de verschillende percepties in kaart gebracht, die in de literatuur over managen van diversiteit zijn beschreven, om te bezien hoe het van toepassing verklaard kan worden binnen de Defensie organisatie.

#### **§ 2.2 Wat is diversiteit**

Diversiteit verwijst naar de manieren waarop mensen van elkaar verschillen. In onze maatschappij kunnen mensen van elkaar verschillen in de volgende opzichten (Bakas en Van Wolde, 1997, p.13):

- vanuit *fysieke oogpunt*: geslacht, leeftijd/generatie, ras, fysieke en mentale capaciteiten;
- vanuit *cultureel oogpunt*: etnische achtergrond, seksuele voorkeur, genoten opleiding, religie, leefstijl, migratiestatus, taalvaardigheid en omgaan met gezag;
- vanuit *functioneel oogpunt*: denken, leren, informatieverwerking, respectvol handelen, wijze waarop we tot overeenstemming komen en communicatie;
- vanuit *historisch oogpunt*: familiegeschiedenis / ‘roots’, toekomstperspectieven, politieke voorkeur en groepsdynamiek.

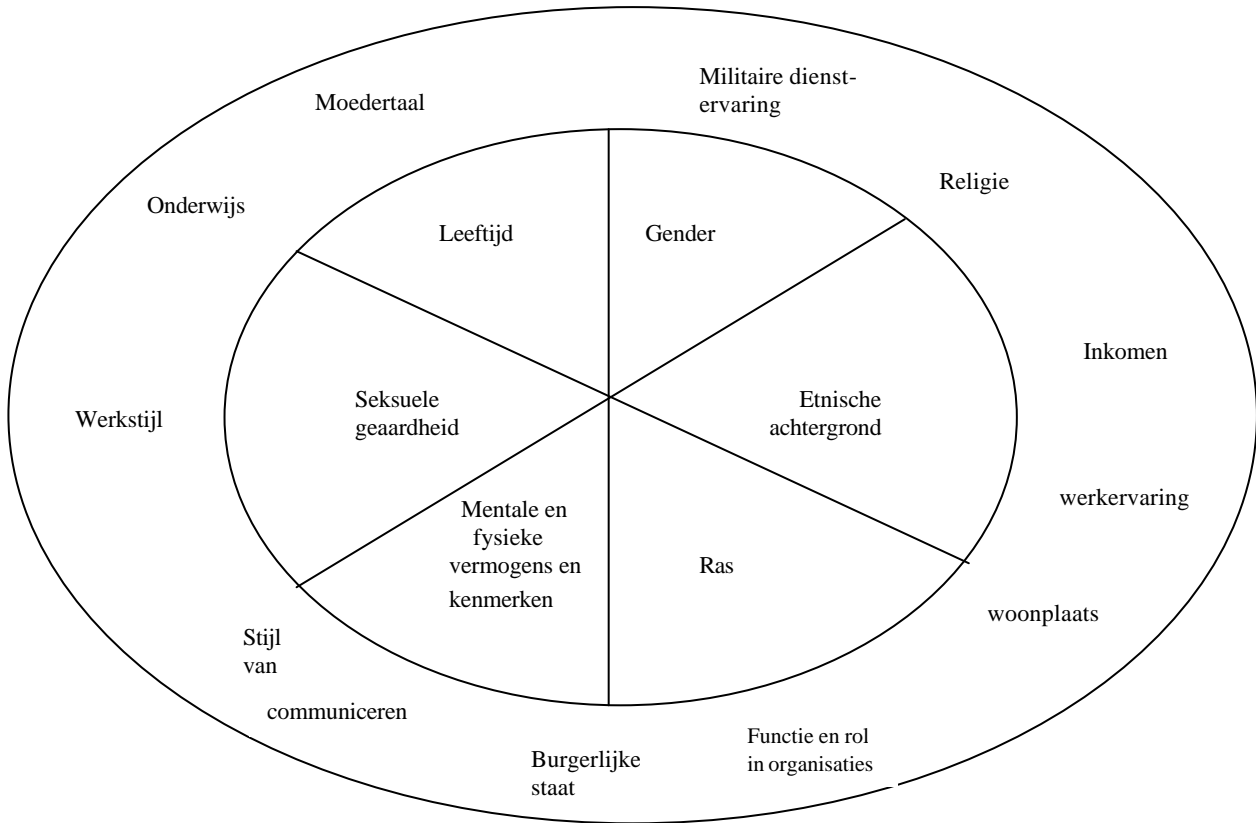
#### **• Categorieën van diversiteit**

Om diversiteit in organisaties te categoriseren worden in de literatuur verschillende indelingscriteria gebruikt.

Ten eerste maken sommige auteurs een onderscheid tussen primaire en secundaire dimensies van diversiteiten (Benschop, Van den Berg en Van Winden, 1999, p.9).

- Tot de primaire dimensies behoren sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, ras en fysieke gesteldheid; de centrale elementen die van invloed zijn op de wijze waarop mensen zichzelf en hun omgeving zien.
- De secundaire dimensies zijn onder meer opleiding, religie, geografische afkomst, inkomen, burgerlijke staat en beroep; verondersteld wordt dat deze aspecten minder invloed hebben op het zelfbeeld van mensen.

Deze hiërarchische indeling is echter problematisch, omdat individuele perceptie van primaire en secundaire dimensies kan verschillen (vgl. figuur 1).



Figuur 1 Dimensies van diversiteit (Bron: Siebers e.a., 2002, p.136)

Primaire dimensies: binnenste ring

Secundaire dimensies: buitenste ring

Een tweede onderscheid wordt gemaakt op basis van de relatieve veranderlijkheid van deze dimensies. Deze indeling is nauw verwant aan het voorgaande, maar is minder hiërarchisch en leidt tot een andere categorisering.

- Relatief onveranderlijke dimensies zijn dan ras, etniciteit, sekse en seksuele geaardheid.
- En veranderlijke dimensies van diversiteit zijn leeftijd, opleiding, burgerlijke staat, fysieke gesteldheid en functie.

Een derde indeling onderscheidt waarneembare kenmerken zoals ras, etniciteit, sekse of leeftijd van minder zichtbare, onderliggende of culturele typen van diversiteit (Benschop e.a., 1999). Deze laatste categorie is voornamelijk gebaseerd op gedeelde normen en waarden en een vergelijkbare sociaal-economische achtergrond, zoals opleiding, functie, ervaring, sociaal-economische klasse, waarden of persoonlijkheidskenmerken.

Het belang van de verschillende dimensies is het uitgangspunt van 'managing diversity' dat ieder individu uniek is, waardoor iedereen een specifieke bijdrage kan leveren aan de realisatie van organisatiedoelen (Cox: in Benschop e.a., 1999).

### **§2.2.1 De verschillende ‘managing diversity’-benaderingen**

In de managing diversity-benaderingen, die in het overgrote deel van de literatuur over intercultureel management als uitgangspunt worden genomen, wordt de nadruk gelegd op de rol van het management en op de organisatiecultuur en –structuur (Arredondo, 1996; Agócs en Burr, 1996; Cross, 2000; Bakas en Groenewold Dost, 1995; Bakas en Van Wolde, 1997; Bakas, David, Kip en Van Wolde, 2000; Von Bergen, Soper en Foster, 2002; Essed, 1994; Felter, 1996; Flood en Romm, 1996; Glastra, 1999, 2001; Gilbert en Stead, 1999; Ivancevich en Gilbert, 2000; Kelly en Dobbin, 1998; Kersten, 2000; Lynch, 2002; Meerman en Glastra, 2001; Schuringa, 2001; Schaafsma, 2001; Thomas, 1991; Van Twuyver, 1995; Weiss, 2001). Hierbinnen zouden de belangrijkste veranderingen moeten plaatsvinden om adequaat met culturele diversiteit om te kunnen gaan.

Enkele voorbeelden daarvan zijn de volgende citaten:

1. Van Kooten et al. die in het Nederlandse taalgebied pionierswerk hebben gedaan voor de introductie van diversiteitsmanagement, definiëren het als: “Het geheel van kennis, inzicht en vaardigheden dat nodig is om op diverse managementniveaus adequaat leiding te kunnen geven aan een multiculturele organisatie” (in: Glastra, 2001, p.12).
2. Cox een van de voornaamste representanten van een meer wetenschappelijke, organisatiepsychologische benadering uit Amerika vat diversiteitsmanagement op als: “Planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized (...). Further, I view the goal of managing diversity as maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality and departmental affiliation” (in: Glastra, 2001, p.12).
3. En één van de belangrijkste vertegenwoordigers van de managing diversity-gedachtengoed is Roosevelt Thomas jr.. Volgens hem is de belangrijkste belemmering voor minderheden in de Verenigde Staten het feit dat zij binnen bedrijven niet kunnen doorstromen naar hogere functies. Dit komt, zo maakt hij duidelijk, omdat organisaties meestal niet op de juiste manier met de diversiteit op de werkvloer omgaan. Als oplossing stelt hij daarom de managing diversity-benadering voor (Schaafsma, 2001, p.31). Thomas ziet managing diversity als “het creëren en onderhouden van een omgeving waarin alle personeelsleden zich op een vanzelfsprekende manier kunnen ontplooiën, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie”.

Het doel van diversiteitsmanagement is om een dominante heterogene cultuur te creëren waarin elke werknemer zich kan ontplooiën. De rol van het management is hierbij van groot belang. Het moet de talenten van de individuele werknemers tot maximale ontwikkeling laten komen. Om dit te bereiken formuleert Thomas een aantal richtlijnen die onder meer betrekking heeft op het (laten) onderzoeken van de bedrijfscultuur, het veranderen van de ‘culturele wortels’ van organisaties (voornamelijk de ideeën over diversiteit), het veranderen van de bestaande systemen gericht op de doorstroom, beloning en begeleiding van werknemers en het veranderen van leiderschapstijlen. Veel aandacht besteedt hij daarbij ook aan het belang van opleidingen voor managers, zodat zij hun denkwijze over de omgang met diversiteit veranderen (vgl. Schaafsma, 2001, p.31).

Volgens Schaafsma ziet Thomas ‘managing diversity’ niet als een programma met een stappenplan, maar als een proces waarvan de implementatie meerdere jaren in beslag neemt.

De stijl van het leiderschap wordt door Thomas als de belangrijkste oorzaak voor problemen in de omgang met diversiteit gezien. Individuele managers krijgen binnen de managing diversity-benadering daarom een centrale rol toebedeeld in het proces van cultuurverandering binnen de organisatie. Daarbij gaat Thomas impliciet dus uit van de maakbaarheid van organisatieculturen (vgl. Schaafsma, 2001, p.31).

Management van diversiteit gaat ervan uit dat succes alleen mogelijk is door integratie en institutionalisering van verschillende leefstijlen in de bestaande cultuur in plaats van door assimilatie af te dwingen. De benadering vanuit diversiteitsmanagement gaat uit van de dynamiek die ertussen culturen is. Culturen worden niet alleen bepaald door verschillende etnische achtergronden, maar door een ruim scala van kenmerken, waardoor de rijke variëteit tussen mensen en hoe zij met elkaar omgaan zich manifesteert. Culturen zijn niet statisch, maar onderhevig aan verandering. Veranderingen in denken en handelen treden op als gevolg van bijvoorbeeld technologische veranderingen, maar ook doordat culturen worden beïnvloed door het contact met andere culturen. Op deze wijze kan verrijking plaatsvinden van culturen en dat geldt ook voor de cultuur van het met elkaar omgaan en samenwerken in de organisatie. Een kenmerk is bijvoorbeeld dat mensen openstaan voor anderen, zonder daarbij die andere te betuttelen of hem/haar voor te schrijven hoe het moet. Kort samengevat betekent een benadering vanuit diversiteitsmanagement (vgl. Bakas en Van Wolde, 1997, p.39):

- het respecteren van elkaars culturen en verschillen;
- openstaan voor een dialoog met (vertegenwoordigers van) andere culturen;
- kennis van het feit dat mensen ook individuele keuzes maken;
- de mogelijkheid om gedragsverschillen te integreren in plaats van eenzijdige aanpassing te verwachten van anderen; en
- een positieve houding ten aanzien van het wonen en werken met mensen van verschillende culturen.

Het leren omgaan met elkaars verschillen, het positief waarderen van de verscheidenheid en elkaars sterke punten vereisen een cultuurverandering in elke organisatie waar dit een leidend principe wordt. Activiteiten hiertoe moeten zorgvuldig gepland worden in een beleid voor managen van diversiteit. Het klinkt gemakkelijk, maar in de barre praktijk van alledag creëren verschillen tussen mensen nog veel conflicten en ongemakkelijke situaties. De uitdaging is aan de managers om de meest efficiënte weg te vinden om mensen te leren omgaan met hun verschillen (vgl. Bakas en Van Wolde, 1997, p.40).

Management van diversiteit is volgens Bakas en Van Wolde ontwikkeld om de arbeidsproductiviteit en winstgevendheid van arbeidsorganisaties te verhogen. Het doel is: identificeren van individuele en groepsverschillen in het team van mensen waarmee je werkt en die gebruiken als strategisch instrument om het rendement te verhogen. Economische overwegingen zijn in dit verband belangrijker dan sociale, morele of wettelijke overwegingen. Het is noodzakelijk dat organisaties bereid zijn om instituties, gebruiken, zeden en gewoonten, bedrijfsculturele elementen, managementstijlen, loopbaan- en opleidingsbeleid te herzien, daar waar deze in de praktijk (vaak onbewust en onbedoeld) de ene werknemer of groep medewerkers bevoordelen ten opzichte van de andere (Bakas en Van Wolde, 1997, p.37). Argumenten voor diversiteitsmanagement kunnen volgens Glastra ook buiten de sfeer van de situatie van etnische minderheden in de Nederlandse samenleving gevonden worden. In een globaliserende wereld zijn migratieprocessen een structureel en in omvang groeiend fenomeen geworden. Globalisering stelt de problematiek van identiteiten, het trekken en



overschrijden van grenzen en het aangaan van lokale bindingen steeds scherper aan de orde. Daarbij geldt dat gebeurtenissen op allerlei plaatsen in de wereld directe gevolgen voor lokale verhoudingen kunnen hebben. Volgens Glastra hebben de gebeurtenissen van 11 september 2001 de 'landkaart van de diversiteit' in zeer korte tijd ingrijpend gewijzigd. Diversiteit vraagt voortdurende aandacht en de zorg om aanvaardbare verhoudingen tussen groepen en individuen niet alleen op politiek niveau maar ook in arbeidsorganisaties en in de alledaagse leefwereld te onderhouden (Glastra, 2001, p.11).

En een niet geringe complicatie vormt de tendens van de individualisering (vgl. Glastra). Die tendens komt tot uitdrukking in zaken als ontzuiling en een verlies aan sociale samenhang, de neergang van het kerngezin, de diversifiëring van de huishoudensvorming, de emancipatie en de toenemende arbeidsdeelname van vrouwen en etnische-culturele bevolking.

Individualisering zorgt er door het losser worden van groepsbindingen en sociale identiteiten voor dat de 'diversiteitskaart' voortdurend in beweging is en maakt onzekerheid over en angst voor 'de ander' een steeds universeler verschijnsel (Glastra, 2001, p.11).

Diversiteitsmanagement wil volgens Glastra een bijdrage leveren aan het bereiken van een productieve 'fit' tussen een divers samengesteld personeelsbestand en de strategieën en doelstellingen van bedrijven en instellingen, die zich op een steeds diverse publiek richten (Glastra, 2001, p.12). De neiging naar diversificatie wordt volgens hem niet alleen aangejaagd door de internationalisering van de arbeidsmarkt en bedrijfsvoering, maar ook door de tendens naar flexibilisering van organisatievormen en contractrelaties in de kenniseconomie waardoor mensen van verschillende achtergronden en disciplines steeds vaker op tijdelijke basis met elkaar samen komen te werken (Glastra, 2001, p.12).

In de volgende paragrafen worden de verschillende theorieën uit de literatuur beschreven waarmee het managen van diversiteit raakvlakken heeft, die relevant zijn voor dit onderzoek.

### **§ 2.3 Diversiteit: typologie van organisaties**

Intercultureel management is een vorm van personeelsmanagement gericht op een cultureel diverse groep personeelsleden. Intercultureel management is daarom een term die past in de traditie van Human Resource Management (HRM), waarin de menselijke factor binnen organisaties een belangrijke rol krijgt toebedeeld (Van Twuyver, 1995, p.11).

Voor het managen van het personeel staan de Human Resource Manager diverse instrumenten ter beschikking, toe te passen in de diverse fases in een loopbaan van een medewerker: werving en selectie, socialisatie, opleiding, promoties, beloningen en beoordelingen. Vertaald naar een etnisch en demografisch divers personeelsbestand vallen deze 'beheersingsmechanismen' voor personeel onder 'managing diversity', een concept dat is ontwikkeld door Thomas (vgl. Van Twuyver, 1995, p.11-12). Argumenten om intercultureel management volgens Van Twuyver te bewerkstelligen zijn; zakelijke overleving, continuïteit, veranderende omgeving, kostenreductie en de effectiviteit van de organisatie te verhogen. Niet alle organisaties zijn even ontvankelijk voor de bovenstaande argumenten of even ver in het realiseren van een cultureel divers personeelsbestand en het vorm geven aan intercultureel management (Van Twuyver, 1995, p.12-15).

In de literatuur worden kenmerken genoemd van de in intercultureel opzicht ideale organisatie. Cox heeft bruikbare typologie van organisaties ontwikkeld. Hij onderscheidt drie typen organisaties, variërend in de mate waarin zij culturele en demografische verscheidenheid binnen de organisatie waarde toekennen: monolitische, plurale en

multiculturele organisaties (Van Twuyver, 1995, p.15). Het is interessant om op basis van de afzonderlijke indicatoren te bezien waar een organisatie zich bevindt volgens Siebers, Verweel en De Ruijter (2002, p.132-134).

Tabel 2 Organisatietypen (bron: Van Twuyver, 1995, p.17)

	Monolitisch	Pluraal	Multicultureel
Cultuur	Ontkennen of ontmoedigen van diversiteit	Ontkennen of tolereren van diversiteit	Toekennen van waarde aan diversiteit
Acculturatie proces	Assimilatie	Assimilatie	Pluralisme
Mate van structurele integratie	Minimaal	Gedeeltelijk	Volledig
Mate van informele integratie	Minimaal	Beperkt	Volledig
Institutionele culturele vertekening in Human Resource systemen	Totaal	Gangbaar	Minimaal
Intergroup conflict	Minimaal	Minimaal	Significant

Een *monolitische organisatie* heeft een demografisch en cultureel homogeen personeelsbestand. In Nederlandse organisaties betekent dit aanwezigheid van overwegend blanke, mannelijke werknemers. Vrouwen en etnische minderheden zijn nauwelijks gerepresenteerd. Effecten van culturele diversiteit worden ontkend, en de minderheid ziet zich genoodzaakt zich aan te passen aan de heersende normen van de meerderheid. Personen die niet tot de meerderheid behoren ontbreken op de hogere posities binnen de organisatie en in de machtsstructuur. Dit heeft tot gevolg dat ook het Human Resource Management door de meerderheid wordt gedomineerd, waardoor de culturele bias bij werving, selectie en promoties in stand wordt gehouden. In monolitische organisaties is, kortom, zowel culturele als structurele integratie afwezig. Positief is dat als gevolg van de homogene samenstelling van het personeelsbestand conflicten tussen demografische of etnische groepen in dit type organisatie over het algemeen ontbreken (Van Twuyver, 1995, p.15).

*Plurale organisaties* kenmerken zich in de typologie van Cox door een heterogenere groep werknemers. Een plurale organisatie neemt initiatieven om ook nieuw personeel aan te nemen dat verschilt van de meerderheid, onder meer via positieve actie programma's en stelt zich tolerant op ten opzichte van leden van minderheidsgroepen. Toch blijven deze laatste ondervetegenwoordigd in bepaalde functies en op hogere posities en is de participatie van leden van de minderheidsgroeperingen in informele netwerken binnen de plurale organisatie beperkt. Ook de institutionele bias is beperkt hoewel geringer dan in de monolitische organisatie, als gevolg van onvoldoende vertegenwoordiging van de leden van de minderheidsgroepen op diverse functies en functieniveaus.

Positieve acties kunnen er voor zorgen dat leden van de meerderheidsgroeperingen binnen een organisatie zich bedreigd voelen waardoor het intergroup-conflict kan ontstaan, d.w.z. conflicten kunnen ontstaan tussen de meerderheid met de minderheidsgroeperingen. De culturele integratie binnen dit type organisatie is duidelijk niet volledig (Van Twuyver, 1995, p.15-16).

Deze integratie wordt bereikt in de *multiculturele organisatie*, het type waar diversiteit niet slechts wordt getolereerd, maar waar men de diversiteit daadwerkelijk waarde toekent. De minderheid past zich hierin niet aan de normen van de meerderheid aan, maar de normen en waarden van beide groepen bestaan naast elkaar. Wederzijdse afhankelijkheid speelt een rol. Het is voornamelijk een ideaaltype waar weinig organisaties aan voldoen, maar er zijn duidelijke instrumenten voor het management om dit type te benaderen (Van Twuyver, 1995, p.16).

Op het terrein van het managen van diversiteit in Nederland zijn drie verschillende benaderingen beschreven, deze worden in de volgende paragraaf inzichtelijk gemaakt.

### **§ 2.4 De 3D-benaderingen**

In de literatuur hebben verschillende auteurs het etnisch-culturele diversiteit onderzocht (Bosch, 2002; Dagevos, 1996; Janssens, 1999; Kruithof, 2001; Meerman, 1999; Post, 2001; Schuyt, Meerman en Smit, 2001; Van Thiel, 2002; Vermeulen, 2001; Van Zanten, 2002). Er zijn drie basis benaderingen in de literatuur van het managen van diversiteit ook wel intercultureel management genoemd, namelijk de *deficitbenadering*, welke zich concentreert op gebreken in kwalificaties, de *discriminatiebenadering* richt zich op vooroordelen, achterstelling en uitsluiting en de *differentiebenadering*, die de culturele verscheidenheid benadrukt (Glastra, Meerman, Schedler en De Vries, 2000).

Tabel 4 Benaderingen van intercultureel management (bron: Glastra, 1999, p.26)

Benaderingen	Varianten	Centrale thema's
Deficit		Achterstanden
Discriminatie	Vooroordeel Systeem	Attitudes en achterstand Sociale structuur en achterstelling
Differentie	Culturalisering Individualisering	Collectieve cultuurverschillen Individuele cultuurverschillen

De *deficitbenadering* verklaart de voortdurend achterblijvende arbeidsparticipatie van etnische minderheden uit hun algemene gebrek aan kwalificaties en hun vermogen zich aan te passen aan de heersende cultuur in Nederlandse arbeidsorganisaties (vgl. Glastra, 1999, p.27; Glastra, 2001, p.14). Vertegenwoordigers van deze benadering spreken van een 'mismatch' tussen wat arbeidsorganisaties in Nederland van werknemers vragen en wat etnische arbeidskrachten aan competenties te bieden hebben. Kwalificatiestructuur en organisatieculturen van bedrijven worden daarbij opgevat als gegeven grootheden. Onderwijs, trainingen en begeleiding worden opgevat als compensatiemaatregelen.

In de deficitbenadering wordt de arbeidsparticipatie als een kwestie van kansen gezien: toegang tot, bevordering binnen en uitstroom uit arbeidsorganisaties zijn afhankelijk van de relatieve verdienste van de betreffende persoon in termen van kwalificaties en werkervaring. Het *meritocratisch*<sup>5</sup> principe achter deze redenering suggereert dat wie over de vereiste talenten beschikt of daarin investeert, het ver zal brengen in een systeem dat geen fundamentele barrières kent (Glastra e.a., 2000; Glastra, 2001, p.14).

De deficitbenadering is in verschillende opzichten problematisch volgens Glastra. Er wordt eenzijdig aandacht gericht op de betrokken doelgroep waar iets mee mis is, soms leidend tot 'blaming the victim'. Een zwak punt van de deficitbenadering is de veronderstelling van het bestaan van een min of meer objectieve en vaststaande kwalificatie- en arbeidsplaatsenstructuur die als vanzelf het profiel van de gevraagde medewerker en de noodzakelijke (bij)scholingsinspanning op zouden leveren. In een kennis- en diensteneconomie zijn functies en taken aan voortdurende verandering onderhevig. Het wordt steeds moeilijker om vereisten te definiëren van sociale en communicatieve vaardigheden ten opzichte van specifieke technische en materiedeskundigheden en van professionele vereisten, want deze worden in steeds hoger tempo geherformuleerd. Als gevolg daarvan speelt beeldvorming over wat er voor bepaalde functies vereist is en wat verschillende categorieën kandidaten waarschijnlijk 'in huis' hebben een cruciale rol (vgl. Glastra, 1999, p.29). Een tweede zwakte punt hangt samen met het geloof in compensatieprogramma's als voornaamste oplossingsstrategie. Samenvattend heeft de deficitbenadering alleen ruimte voor nieuwkomers voor zover zij 'hun verschillen' thuis laten, de taal spreken en laten zien dat ze zich aanpassen aan de dominante bedrijfslogica (Glastra e.a., 2000).

De *discriminatiebenadering*, richt zich op vooroordeel, etnische achterstelling en uitsluiting in arbeidsorganisaties. Zij biedt als oplossing 'racisme bewustwordingstrainingen' op individueel en groepsniveau (Oomkes), al dan niet ondersteund met sanctiebeleid en voorlichting. Ook worden meer omvattende strategieën gehanteerd die gericht zijn op institutionele belemmeringen en in organisatiestructuren gewortelde ongelijkheid. Daarmee zijn de beide belangrijkste varianten van deze benadering aangeduid (Glastra, 1999, p.31).

- In de *vooroordelvariant* gaat het om strijd tegen een mentale vijand die zich zowel in individuen, als in groepsprocessen manifesteert. Er zijn uiteenlopende verklaringen in de omloop; het kan diep verankerd zijn in de persoonlijkheidsstructuur van mensen (theorie van de autoritaire persoonlijkheid), maar ook voortkomen uit overcategorisering (mensen die naar uiterlijk of afkomst overeenkomen, zullen ook in andere opzichten wel overeenstemmen), het zoeken van een zondebok voor de eigen ongenoegens (zoals in de frustratie-agressie theorie), gebrek aan contact met de 'ander' (zoals in de contact-hypothese), al dan niet vermeende concurrentie betreffende schaarse goederen of combinaties van zulke verklaringen (vgl. Glastra, 1999, p.31). In alle gevallen gaat het om ongeïnformeerde, negatieve en disfunctionele meningsvorming.
- In de *systeemvariant* ligt de nadruk op historische en institutionele aspecten van sociale verhoudingen, die op de arbeidsmarkt en in arbeidsorganisaties ongelijkheid tussen

---

<sup>5</sup> Meritocratie (Van Dale woordenboek): een systeem waarin sociale status is gebaseerd op verdiensten.

etnische groepen instandhouden. Hier zijn het vooral bestaande belangen, machtsverschillen en daarop steunende gewoontes die resulteren in etnische uitsluiting en achterstelling (vgl. Glastra, 1999, p.33). Principes van onderschikking en uitsluiting zijn in deze variant zo diep verankerd in organisatiestructuren dat slecht een fundamentele ommekeer van arbeidsverhoudingen (en van de samenleving) verandering kan brengen. Daarom wordt er weinig verwacht van antidiscriminatie codes, trainingen of klachtenprocedures (vgl. Glastra, 2001, p.15).

De discriminatiebenadering is niet alleen de meest controversiële strategie, maar het kent ook een aantal serieuze problemen volgens Glastra. Op grond van onderzoek naar het verband tussen het vooroordeel (attitude) en discriminatie (als gedrag van mensen) toont aan dat het beïnvloeden van vooroordelen geen noodzakelijke of voldoende voorwaarde is voor gedragsverandering, laat staan het veranderen van organisatieroutines die ongelijkheid bevorderen (Glastra, 2001, p.15). In dit verband heeft Cohen de ‘relatieve autonomieregel’ geformuleerd die stelt dat het bestrijden van institutionele vormen van discriminatie en het aanpakken van verschillende vooroordelen, goed gecoördineerde benaderingen vereisen (vgl. Glastra). Tenslotte roept de discriminatiebenadering telkens weer een moeilijk oplosbare spanning op tussen drie onderscheiden elementen: het uitgangspunt van de gelijkwaardigheid van alle mensen, de praktijk van voorkeursbehandeling die de gelijkwaardigheid moet bevorderen en de steeds meer gevoelde vereiste verschillen te erkennen en te waarderen (Glastra e.a., 2000; Glastra, 2001, p.15).

De ***differentiebenadering*** voert de boventoon in verhandelingen over intercultureel / diversiteit management in Nederland. Het besef van culturele diversiteit wijst op het idee dat groepen en individuen tot uiteenlopende culturele systemen behoren en dat deze omstandigheid hun onderlinge omgang bepaalt (Glastra e.a., 2000; Glastra, 2001, p.15). Culturele tradities die mensen samenbinden, worden praktische barrières als deze mensen in vreemd gezelschap komen te verkeren. Cultureel verschil wordt binnen deze benadering wel gezien als een obstakel dat moeilijk te overwinnen valt, maar ook als een probleem waar men relatief eenvoudig mee kan leren leven (Oomkes), of zelf als de bron bij uitstek (Janssens en Steyaert) van verandering en creativiteit. Soms ligt het accent op leren over of van de cultuur van de ander, maar ook de beschouwing op de eigen cultuur wordt wel gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor vruchtbare multiculturele samenwerking (vgl. Glastra, 2001, p.16). Binnen de differentiebenadering kunnen twee varianten onderscheiden worden: *culturalisering* en *individualisering*. In de *culturaliseringsvariant* worden fricties en conflicten tussen individuen en groepen teruggebracht tot collectieve cultuurverschillen. In de *individualiseringsvariant* worden problemen tussen individuen en groepen juist van collectieve elementen ontdaan en herleid tot (een veelheid van) individuele verschillen. Beide varianten weerspiegelen meer algemene reacties op het proces van globalisering (vgl. Glastra, 1999, p.38).

- In de *culturaliseringsvariant*, gaan auteurs als Hofstede, Trompenaars en Pinto volgens Glastra ervan uit dat het leren over collectieve cultureel verschillen de hoofdzaak is. Denken en doen van mensen wordt in de eerste plaats verklaard en begrepen in termen van hun oorspronkelijke etnische of nationale cultuur. Hofstede spreekt over ‘mentale programmering’; mensen zijn in eerste aanleg, objectief bepaald door het culturele erfgoed. Vanuit dit perspectief kan de mix van mensen met verschillende culturen

binnen bepaalde grondgebieden of in een organisaties leiden tot onbegrip en fricties. Daarom moeten leden van de autochtone populatie, maar ook immigranten leren over elkaars cultuur en interculturele communicatieve competenties. Daartoe heeft Hofstede de ‘cultuurassimilator’ ontwikkeld, een geprogrammeerde instructie die mensen in staat stelt de uitingen van de ander te interpreteren vanuit het perspectief van de cultuur van die ander (Glastra e.a., 2000; Glastra, 2001, p.16).

Het risico van culturalisering is dat het leren over cultuur verschillen kunnen omslaan naar het institutionalisering of stereotypering ervan. En dat de noodzakelijke generaliserende uitwerking van cultuurverschil tot de ‘*self-fulfilling prophecy*’ kan leiden (Glastra e.a., 2000). Culturalisering brengt met zich mee een eenzijdige representatie van mensen als cultureel erfgenamen die behoren tot een bepaalde collectieve cultuur. Hier wordt voorbij gegaan aan het feit dat mensen ook altijd producenten van cultuur zijn. Bovendien faalt culturalisering de appreciatie van cultuur dubbelzinnigheid en het bekend fenomeen van verandering van identiteiten en bi-cultureel, bijvoorbeeld de afwisseling tussen vrije tijd en werk. Voorts moet erop gewezen worden dat de cultuur van de ander niet zomaar een grammatica is die geleerd kan worden. Zelfs als iemand weet wat de andere bedoelt, kunnen politieke of religieuze afstanden of tegenstellingen verhinderen dat er werkbare oplossingen ontwikkeld worden. Tenslotte vormt culturalisering een voorbarige en eenzijdige sluiting van het denken en het debat over de mate waarin collectieve culturen en culturele identiteiten maakbaar en veranderbaar zijn (vgl. Glastra e.a., 2000; Glastra, 2001, p.16).

- De ***individualiseringsvariant*** is, een variant van managen van diversiteit die oorspronkelijk geconceptualiseerd is door Thomas. Hij benadrukt de belangrijkheid van het leren over individueel culturele verschillen en identificaties. Volgens Thomas (1991), wiens geschrift duidelijk invloed uitoefent op de Nederlandse discussie over diversiteit, moeten vooral managers een andere ‘mindset’ ontwikkelen, die het ontstaan van inclusieve organisaties bevordert. In inclusieve organisaties worden door managers waarden en structuren ingevoerd die overeenstemmen met de configuratie van culturele identiteiten, de behoeften en de competenties van de individuele medewerkers. Moderne, individualistische werknemers zijn niet langer bereid hun unieke culturele identiteiten bij de bedrijfsingang in te ruilen voor de dwangbuis van de ‘corporate identity’ die de kleuren van de meerderheid vertoont (vgl. Glastra e.a., 2000). Het is de taak van managers om een pluriform personeelsbestand zodanig aan te sturen, dat het minstens zo productief wordt als de traditionele, homogene personeelsformatie pleegde te zijn. Thomas formuleert richtlijnen voor managers om dat te bereiken, uiteenlopend van een verheldering van de eigen motieven en visies, via een verificatie van de bestaande cultuur van hun organisaties, het veranderen van systemen van bevordering en begeleiding en stijlen van leiderschap, tot het verhinderen van de ontwikkeling van programma’s die slechts aan één groep in een organisatie ten goede komen. Ook kan extern onderzoek in de vorm van een ‘culture audit’ en evenals opleidingen kunnen van belang zijn (Glastra, 1999, p.48). Het idee bij deze individualiseringsvariant is dat verschillen als zodanig mits goed gestuurd, persoonlijke ontwikkeling en (daarmee) bedrijfsproductiviteit ten goede komen (vgl. Glastra, 1999, p.49).

Het risico van deze variant van het verschildenken is dat de verdeling van het schaarse goed zoals arbeid, ongelijk over de meerderheid en minderheid zijn verdeeld, een probleem vormt. In Nederland, waar de kansen op arbeidsparticipatie en werkloosheid nog steeds ongelijk verdeeld zijn over de meerderheid en minderheden, vormt volgens Glastra een significante blinde vlek. Bovendien overschat men de flexibiliteit van organisatiestructuren en culturen en de “leidende macht” van managers (vgl. Glastra, 2001, p.17).

Een vergelijking van beide varianten van de differentiebenadering leert dat zij het cultureel kapitaal van etnische groepen (culturalisering) of van mensen in het algemeen (individualisering) vooral als belichaamd kapitaal moeten worden beschouwd (vgl. Glastra, 1999, p.54; Glastra e.a., 2000). Deze voorstelling van de individuele of collectieve incorporatie van cultuur brengt met zich mee dat cultuur de betekenis van afgerond en geslotenheid krijgt (Glastra, 1999, p.54). In de differentiebenadering, wordt belichaamd kapitaal, in zijn collectieve dan wel individuele vorm, uit de sociale context (van andere soorten kapitaal waarover mensen beschikken en van de verschillende velden waarin kapitaal meer of minder waard zijn) gelicht, zodat het belang ervan al snel overschat wordt. Tenslotte besteedt de differentiebenadering te weinig aandacht aan de invloed die arbeidsorganisaties hebben in de culturele vorming van haar werknemers, die ondersteunt worden door normatieve beelden van de modelwerknemer en door een hele set van HRM-technieken en beloningssystemen (Glastra, 2001, p.17).

Deze drie benaderingen zijn vooral gericht op de etnische-culturele diversiteit. Het is van belang om het managen van diversiteit vooral in samenhang met de interne en externe organisatorische omgeving te bekijken. Deze wordt in de komende paragraaf inzichtelijk gemaakt.

### **§ 2.5 Diversiteit: de krachtenveldanalyse**

Eveneens wordt in de managing diversity-benaderingen, in de literatuur de nadruk gelegd op diverse krachtenvelden die van invloed zijn in organisaties (Alers, Drukker en Stroes, 1991; Cao, Clarke en Lehaney, 1999; Gilbert, Stead en Ivancevich, 1999; Glastra, 2001; Lorbiecki, 2001; Lorbiecki en Jack, 2000; Siebers, Verweel en De Ruiter, 2002; Stephenson en Lewin, 1996; Verweel, 2001; Vugt en Peters, 1998)

Volgens Siebers e.a. (2002, p.132-134) is het van belang om naar de brede analyse te kijken. Het is theoretisch en praktisch van belang diversiteit als basisthema voor etniciteitsvraagstukken te erkennen. Een breder optiek geeft een beter begrip van het vraagstuk van etniciteit. Niet door de etniciteit te ontkennen of weg te redeneren als vraagstuk, maar juist door het in te bedden in de complexiteit en verwevenheid met andere processen, mechanismen en krachten in organisaties (Siebers e.a., 2002, p.136).

De definitie die Van Twuyver (1995) geeft aan intercultureel management als een vorm van personeelsmanagement, gericht op een cultureel diverse groep personeelsleden, zouden passen in de ‘traditie van het human resource management’ (Van Twuyver, 1995, p.11; Siebers e.a., 2002, p.133). Hier vindt een inperking plaats naar ‘verbeteren van vaardigheden van een manager in het leidinggeven aan een divers personeelsbestand’ (Van Twuyver, 1995, p.12; Siebers e.a., 2002, p.133). Volgens hen laat Van Twuyver zien dat er een breed scala aan overwegingen bestaat gericht op zakelijke argumenten, continuïteit, effectiviteit, imago

(reputatie), marketing en creativiteit rondom de acceptatie van diversiteit, maar maakt diversiteit zelf geen wezenlijk bestanddeel uit van haar conceptuele analyse. Volgens Siebers e.a. (2002, p.132-134) kiezen Van Twuyver en haar adviseurs ervoor een typologie van organisaties in plaats van een krachtenveldanalyse in organisaties te ontwikkelen. Organisaties zijn op interculturele schaal ingedeeld naar monolitische, pluralistische of multiculturele typen (Van Twuyver, 1995, p.17). Interessant is om op basis van de afzonderlijke indicatoren te zien waar een organisatie staat dan organisatie binnen een ideaaltypische categorie in te delen.

Siebers e.a. stellen dat intercultureel management meer is dan alleen werving en selectie of positieve actie, maar een proces moet zijn waarbij alle geledingen moeten veranderen. Dan moet de analyse echter wel de krachten omvatten waaraan deze actoren blootstaan, evenals de perceptie over de organisatie (Siebers e.a., 2002, p.133). Een voorbeeld van een brede analyse is volgens Siebers e.a. te vinden in het werk van Marilyn Loden. Voor Loden vraagt intercultureel management een paradigmatische breuk met traditionele organisatie- en managementopvattingen. Denken in termen van diversiteit betekent een ingrijpende breuk met het traditionele eenheidsparadigma.

Tabel 3 diversiteit: twee paradigma's (bron: Siebers e.a., 2002, p.134)

<b>Traditioneel paradigma</b>	<b>Paradigma dat diversiteit waardeert</b>
* Verwachtingen, standaarden en expliciete en impliciete regels opgesteld vanuit de behoeften van mensen aan de top.	* Verwachtingen, standaarden en expliciete en impliciete regels opgesteld door diverse klanten en medewerkers.
* Succes gekoppeld aan assimilatie.	* Succes gekoppeld aan unieke bijdrage.
* Beperkt scala aan geschikte stijlen van communicatie, werken en leiderschap.	* Breed scala aan geschikte stijlen.
* Geen relatie met strategie van de onderneming.	* Diversiteit vormt een ondernemingsstrategie gericht op concurrentievoordeel.
* Diversiteit vormt potentieel blok aan het been.	* Diversiteit vormt uniek aandeel.
* Geen band met Human Resource systemen.	* Op een lijn met Human Resource systemen.
* Geen relatie met compensaties en beloningen.	* Directe relatie met compensatie en beloning.
* Slechts symbolische aanwezigheid van gender en raciale diversiteit op niveau van middenmanagement.	* Diversiteit is zichtbaar op alle niveaus van de organisatie.
* Ongeïnteresseerd en ontwetend leiderschap.	* Bewust en betrokken leiderschap.
* Basisidee: verander de mensen en behoud de cultuur.	* Basisidee: pas de cultuur aan om de mensen te ondersteunen.

Organisatiecultuur, organisatietypen en praktijken van klanten, employés en managers zijn allemaal in het geding. Human Resource is belangrijk, maar is een onderdeel van een veel bredere beschouwing. Hierin acteert de resource mens in een zeer brede primaire en secundaire verschijningsvorm (zie figuur 1, p.12). De mens staat constant onder invloed van deze zeer krachtige primaire en niet te veronachtzamen secundaire krachten. Deze krachten bestrijken ook een zeer brede achtergrond (Siebers e.a., 2002, p.134).

Het is volgens Siebers e.a. opvallend hoe Loden vanuit haar jarenlange praktijkervaring het standpunt onderschrijft dat etniciteit een onderdeel vormt van een breder krachtenveld aan invloeden. In de menselijke verinnerlijking van concepten als etniciteit spelen dus tegelijk andere aspecten een rol. Het geïsoleerd bezien van etniciteit doet geen recht aan de complexe interactie tussen al deze factoren en de context waarin deze werkzaam zijn (Siebers e.a., 2002, p.134).



Intercultureel management heeft aldus een relatie met wezenlijke vragen die binnen een onderneming van belang zijn (vgl. Van Vugt en Peters, 1998/2004, p.28-29):

- *Strategische vraag*: welke doelen stelt zich een bedrijf in relatie tot de externe omgeving?
- *Bedrijfskundige vragen*: hoe moeten de organisatiestructuren en –systemen en productiemethoden worden ingericht en hoe sluiten deze aan bij de personeelsfactor?
- *Personeelsbelevingsvragen*: hoe haalt het bedrijf goed gemotiveerde en gekwalificeerde krachten in huis en op welke wijze behalen zij een optimum aan kwalitatieve en kwantitatieve prestaties?
- *Sociaal-psychologische en bedrijfsculturele vragen*: hoe kunnen de communicatiewijzen, de onderlinge verstandhoudingen en de diversiteit aan culturele achtergronden zodanig gemanaged worden dat een arbeidsklimaat wordt gecreëerd dat zowel de arbeidsprestaties bevorderen als het welzijn van de medewerker?
- *Etnische vraag*: op welke wijze kan een bedrijf zijn maatschappelijke functie zodanig vervullen dat alle burgers gelijke kansen krijgen en onwenselijke maatschappelijke segregatie wordt voorkomen?

In de organisatie onderkennen Siebers e.a. (2002) veel spanningsvolle relaties. Om die complexiteit en tegelijk samenhang te begrijpen is het van belang voorzichtig te zijn met het creëren van ideaaltypen, die de gevaren van de *token*theorie<sup>6</sup> in zich hebben.

Het gaat bij management van diversiteit niet alleen om een HRM-beleid. Het gaat om het doordenken van de organisatie in alle facetten van structuur, cultuur, machtsstrategie en interne verhoudingen en posities (Siebers e.a., 2002, p.139).

En zoals Glastra (2001) een breder theoretisch perspectief beschrijft, benadrukt hij een contextuele benadering van diversiteit.

Ten eerste heeft de contextuele benadering betrekking op de politieke, sociaal-culturele en economische omgeving. Een contextuele benadering analyseert organisaties niet als passieve weerspiegelingen van de bredere samenlevingen maar als actieve vormgevers van velden waarin risico's en kansen ongelijk verdeeld worden (Glastra, 2001, p.21).

Ten tweede moeten interetnische relaties, en meer algemeen relaties tussen meerderheden en minderheden ook geanalyseerd worden in het licht van de specifieke organisatiedynamiek. Zij dienen samen te werken en met elkaar te wedijveren op basis van de structuur, de regels, de doelen en de middelen, die de organisatie hen beschikbaar stelt. Organisatiekenmerken moeten dan ook veel serieuzer genomen worden. Als fricties of conflicten ontstaan, dient eerst en vooral gezocht te worden naar een contextuele logica. Doorgaans zijn verscheidene problemen, belangen, perspectieven en uitingen van verschillende sociale groepen, institutionele eenheden of individuen tegelijkertijd aan de orde. Daarbij moet niet voorbij gegaan worden aan tamelijk alledaagse verklaringen die betrekking hebben op arbeidsomstandigheden, werkdruk, kwaliteit van het leidinggeven, de taakstructuur, regelmogelijkheden in het werk en bevorderingsprocedures (Glastra, 2001, p.22).

---

<sup>6</sup> De *token*theorie van Moss Kanter: In de aanvankelijk voor man/vrouw, maar later blank/zwart-verhoudingen in organisaties geteste theorie blijkt dat individuele leden van een groep bij een minderheidsverhouding (85% dominant en 15 % minderheidsleden) niet op hun individuele, maar op hun groepskenmerken beoordeeld gaan worden. Zij zijn de symbolische vertegenwoordigers van een groep (*tokens*). Zij versterken ongewild en onbewust het wij-gevoel bij de dominante groep, omdat ze een significante overeenkomst in die groep (blank- of man-zijn) versterken. Deze processen roepen onbewuste mechanismen van mentale, maar ook fysieke in- en uitsluiting op (in: Siebers e.a., 2002, p.135).

Zolang het dominante eenheidsdenken van het managementdenken niet wordt gerelativeerd, kan er geen aandacht voor diversiteit zijn. Erkenning van de diversiteit in organisaties moet er immers voor zorgen dat de mens zichzelf als individu erkent en begrepen voelt (Siebers e.a., 2002, p.139). Het serieus nemen van het vraagstuk van management van diversiteit veronderstelt volgens Siebers e.a. (2002) dat gebroken wordt met de uitgangspunten van het denken in termen van eenheid en integratie. Het is een illusie om te veronderstellen dat dit vraagstuk kan worden begrepen en opgelost zolang men ervan uit gaat dat ‘de anderen’ zich maar dienen aan- en in te passen in de bestaande manieren van werken, organiseren, managen en samenleven in de maatschappij als geheel en arbeidsorganisaties in het bijzonder. Diversiteit en multiculturaliteit kunnen alleen zinvol begrepen en ‘gemanaged’ worden als allereerst de dominante vormen van werken, organiseren, managen en samenleven ter discussie worden gesteld en ruimte wordt geschapen voor de ontwikkeling van nieuwe vormen en nieuwe concepten op dit gebied, in interactie met alle verschillende betrokkenen. Organisaties zijn de plaats waar naast het denken in termen van systeem en werkwereld ook het gemeenschapsdenken belangrijk is. Het uitsluiten (negatief discrimineren) en insluiten (positief discrimineren) zijn uit maatschappelijk oogpunt vanwege identiteitsvorming en interactie van grote invloed. Etnisering van en diversiteit in de maatschappij krijgen in de organisatie op geheel eigen wijze een soms positieve en negatieve vertaling. In beide gevallen geldt dat deze vertaling slechts te begrijpen is als onderdeel van een groter complex van verhoudingen in de interactie tussen individueel, groeps-, organisatie-, sociaal-cultureel, economische en juridisch-politieke processen. Siebers, Verweel en De Ruiter pleiten daarom voor een brede benadering van multiculturele organisatievraagstukken waarbij betekenissen, processen en factoren op het niveau van het institutionele, de groep en het individu in hun specifieke interactie benaderd worden (Siebers e.a., 2002, p.139-140).

## **§ 2.6 Enkele bezwaren van het managen van diversiteit**

Het toepassen van managen van diversiteit heeft te maken met een aantal risico’s waarmee men rekening dient te houden. Volgens Glastra (1999, p.50-54) en Bakas en Van Wolde (1997, p.39-40) zijn er een aantal bezwaren te formuleren tegen het gedachtegoed van ‘managing diversity’.

Als eerste lijkt het management van diversiteit goed aan te sluiten bij de individualiseringstrend, maar onder de condities van een krimpende verzorgingsstaat en voortdurende sociale ongelijkheid wordt het risico om uitgesloten te worden versterkt. Men is niet alleen uit op individuele erkenning te verkrijgen, maar tegelijkertijd en haaks daarop wordt bescherming gezocht naar allerlei institutionele en groepsbindingen van kortere of langere duur (vgl. Glastra, 1999, p.51). Niet alleen de aanpassingsdrang maar ook het zoeken naar zekerheid van werknemers kan bijdragen aan monolitische organisatie- of afdelingsculturen (vgl. Glastra, 1999, p.51). Hierbij stelt Glastra dat bij een toenemende heterogeniteit van de personeelssamenstelling, zal de verleiding van (personeels)managers om kosten te besparen door zich bij beslissingen te baseren op vooronderstellingen over sociale categorieën waarschijnlijk alleen maar groter worden. Thomas onderschat de koppigheid van collectieve tegenstellingen die al dan niet latent in bedrijven aanwezig zijn (vgl. Glastra 1999, p.52). Eveneens stellen Bakas en Van Wolde (1997, p.39-40) dat een benadering van diversiteitsmanagement afwijzend staat ten aanzien van de volgende kenmerken: het vasthouden aan de kenmerken van de oorspronkelijke monocultuur van de organisatie als de dominante, algemeen na te streven cultuur, waarnaast de andere getolereerd worden; het

betuttelend gedrag ten opzichte van mensen die van de standaardcultuur afwijken; het voorschrijven van de wet; stereotypering van andere culturen; discriminatie van andere culturen; het spreken voor anderen; en betekenis toekennen aan gedrag vanuit de eigen cultuurbepaalde waarden en normen. Volgens Bakas en Van Wolde wil dat niet zeggen dat er geen specifieke aandachtspunten mogen zijn voor mensen die van elkaar verschillen. Management van diversiteit is een concept waarbij wordt uitgegaan van het feit dat er verschillen tussen mensen zijn. Die verschillen zijn heel waardevol, zij kunnen leerprocessen op gang brengen waardoor mensen meer voor elkaar openstaan, van elkaar leren, komen tot synergie. Verschillen tussen mensen betekent ook verschillende talenten, waardoor, mits goed gemanaged, de organisatie als geheel rijker wordt in vele opzichten.

Het tweede bezwaar betreft de implementatie van het management van diversiteit. Men verwacht in eerste instantie enkel en alleen steun van het management. Het management is de centrale sturingsinstantie die de vernieuwende vermogens van werknemers kan ontsluiten. Thomas volgt door zich exclusief te richten op het management een top down-model van organisatieverandering, want dat beschikt ook daadwerkelijk over het vermogen om organisatiecultuur vorm te geven. Volgens Glastra dient sturing door leidinggevendend doorgaans wel aangevuld te worden met een uitgekiende en sensitieve Human Resource Management. Ook hier is de veronderstelling dat denken en doen in organisaties te richten en te beheersen zijn naar de eisen van het systeem. Maar dat leidinggevende zicht of grip op de werkelijkheid van de werkvloer wel eens kwijt kunnen zijn (vgl. Glastra, Meerman en De Vries, 1999) of dat P&O-afdelingen vaak te kampen hebben met gebrekkige relaties met de lijn, waarin diversiteitskwesies spelen wordt daarbij over het hoofd gezien (vgl. Glastra, 2001, p.12). Eveneens rest de vraag of managers die al *wel* over de adequate leiderschapsstijlen beschikken, hun naam waar kunnen maken in de beoogde organisatieverandering. Want Thomas stelt de arbeidsorganisatie voor als een bijna ongestructureerde verzameling, multiculturele microsamenlevingen van koppige, maar relatief tolerante individuen waarmee een individuele manager moet werken (vgl. Glastra, 1999). De invloed van de organisatiecultuur, -structuur, mondigheid van individuen en weerstand van groepen in het bedrijf, de strijdigheid van plannen en belangen, de delegatie van bevoegdheden en het feit dat het management zelf partij is in de beoogde verandering, maken het volgens Glastra onwaarschijnlijk dat het die centralistische glansrol met succes zou kunnen ambiëren (Glastra, 1999, p.53).

Het laatste bezwaar betreft de manier waarop Thomas de afstemming tussen competenties en taakeisen voorstelt. Volgens Glastra tref je net als in de deficitbenadering een *meritocratische* redenering aan: verhinderd moet worden dat door positieve actie minderheden ten onrechte op boven hun competentie gelegen posities terechtkomen, maar evenzeer dat diegenen onder hen die wel de capaciteiten hebben die posities om oneigenlijke redenen niet bereiken (Glastra, 1999, p.53). De educatie waarover Thomas spreekt, beperkt zich daarbij tot de opdracht het management en zonodig de werkvloer van de voordelen van diversiteit te overtuigen. Op deze wijze wordt organisatiecultuur zo verengd tot waarden en normen met betrekking tot de sociale omgang tussen verschillende mensen in organisaties (vgl. Glastra, 1999, p.53-54). Leidinggevende en HRM moeten zich richten op, de collectieve en individuele cultuurverschillen, het handelsmerk van diversiteitsmanagement. Omdat dit een toegevoegde waarde oplevert en het negeren ervan zou anders alleen een kostenposten worden. Hier legt diversiteitsmanagement volgens Glastra een van zijn belangrijkste expertiseclaims: theorieën,

modellen, methodieken en vaardigheden moeten mensen in staat stellen culturele verschillen te onderkennen, te waarderen en er mee om te gaan in het kader van hun werk. Onder invloed van de individualiseringstrend die ook doordringt in de sociale en arbeidsverhoudingen in bedrijven en instellingen steeds meer verschillen onder de diversiteitsparaplu gaan vallen (vgl. Glastra, 2001, p.12). Diversiteitsmanagement ontwikkelt zich volgens Glastra op het snijvlak van het HRM-vak en het emancipatiestreven van opkomende groepen in de samenleving en op publieke integratie- en aanpassingsdrang die uitgaat van de instituties daarbinnen, die allerlei weerstanden kunnen oproepen (Glastra, 2001, p.12).

## **§ 2.7 Slotwoord**

In dit hoofdstuk zijn de bestaande verschillende percepties die er in de literatuur over management van diversiteit zijn beschreven uiteengezet.

Over het algemeen kan worden samengevat dat diversiteit geen nieuw fenomeen is, omdat diversiteit verwijst naar de verschillende manieren waarop mensen van elkaar verschillen. Het uitgangspunt van ‘managing diversity’ is een evenwichtige mix van talenten, dat inhoudt dat ieder individu uniek is, waardoor iedereen een specifieke bijdrage kan leveren aan de realisatie van organisatiedoelen.

Roosevelt Thomas jr. ziet managing diversity als ‘het creëren en onderhouden van een omgeving waarin alle personeelsleden zich op een vanzelfsprekende manier kunnen ontplooiën, zodat zij optimaal kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie’. Er staan drie elementen centraal; het management, het personeelsbeleid (hoe wordt omgegaan met werknemers) en de organisatiecultuur & -structuur. Hierbinnen zouden de belangrijkste veranderingen moeten plaatsvinden om adequaat met (culturele) diversiteit om te kunnen gaan. Thomas gaat daarbij impliciet uit van de maakbaarheid van organisatieculturen.

In de typologie van organisaties komt naar voren dat de multiculturele organisatie, het type organisatie is waar men de diversiteit daadwerkelijk waarde toekent. De minderheid past zich hierin niet aan de normen van de meerderheid aan, maar de normen en waarden van beide groepen bestaan naast elkaar. Wederzijdse afhankelijkheid speelt hier een rol. Het is voornamelijk een ideaaltype waar weinig organisaties aan voldoen. De typologie van organisaties geeft inzicht op basis van de afzonderlijke indicatoren te bezien waar een organisatie zich bevindt.

Vervolgens zijn de 3D-benaderingen in de literatuur over het managen van diversiteit behandeld. *Ten eerste* de deficitbenadering definieert het probleem in termen van tekort, gebrek oftewel ‘deficit’, bijvoorbeeld het niet beschikken over bepaalde organisatorische waarden en normen, noodzakelijke werkhouding en vaardigheden. Deze benaderingswijze zet sterk in op het verminderen van tekorten bij de doelgroep en aanpassing aan dominante omgevingseisen. De deficitbenadering heeft samenvattend alleen ruimte voor nieuwkomers voor zover zij hun verschillen thuis laten, de taal spreken en laten zien dat ze zich aanpassen aan de dominante bedrijfslogica. *Ten tweede* richt de discriminatiebenadering zich op vooroordelen, achterstelling en uitsluiting. De nadruk ligt op het verschil, de ‘differentie’, met name het verschil in culturele achtergrond. Deze is weer onderverdeeld in het *vooroordeelvariant*, d.w.z. in alle gevallen gaat het om ongeïnformeerde, negatieve en disfunctionele opinievorming en het *systeemvariant*, d.w.z. wantoestanden in het historisch gegroeide organisatiebeleid. In de discriminatiebenadering kan worden vastgesteld dat de bestrijding van vooroordelen geen noodzakelijke of voldoende voorwaarde is voor

gedragsverandering, laat staan voor de herinrichting van sociale systemen. En *tot slot* de differentiebenadering deze benadrukt de culturele verscheidenheid en wordt onderverdeeld in: de *culturaliseringsvariant*, waarin fricties en conflicten tussen individuen en groepen teruggebracht worden tot collectieve cultuurverschillen en de *individualiseringsvariant* waarin problemen tussen individuen en groepen juist van collectieve elementen ontdaan en herleid worden tot (een veelheid van) individuele verschillen. Het managen van diversiteit is daarmee niet leiding geven aan verschillende culturen, maar aan individuele en persoonlijke verschillen die al dan niet te maken kunnen hebben met verschijnselen als etniciteit, sekse, sociale klasse, leeftijd, karakter enzovoort.

In de krachtenveldanalyse wordt benadrukt dat het management van diversiteit niet alleen om een HRM-beleid gaat. Het gaat er om een krachtenveldanalyse in organisaties te ontwikkelen. Dat betekent het doordenken van de organisatie in alle facetten van structuur, cultuur, machtsstrategie en interne verhoudingen en posities. En een contextuele benadering analyseert organisaties niet als passieve weerspiegelingen van de bredere samenlevingen maar als actieve vormgevers van velden waarin risico's en kansen ongelijk verdeeld worden. Diversiteit en multiculturaliteit kunnen alleen zinvol begrepen en 'gemanaged' worden als allereerst de dominante vormen van werken, organiseren, managen en samenleven ter discussie worden gesteld en ruimte wordt geschapen voor de ontwikkeling van nieuwe vormen en nieuwe concepten op dit gebied, in interactie met alle verschillende betrokkenen.

Diversiteitsmanagement moet zich niet enkel baseren op theorieën en inzichten over vooroordeel, culturele identiteiten, cultuurverschillen, interculturele communicatie en standaard HRM-praktijken, maar ook op theoretische inzichten inzake de arbeidsmarkt, organisatieculturen en –structuren, leiderschap & management en leren in organisaties (cf. Glastra, 1999; Glastra, 2001).

In dit hoofdstuk is invulling gegeven aan de vraagstelling '*Wat houdt het managen van diversiteit in en wat is de toegevoegde waarde van een diversiteitsbeleid?*'.

Het managen van diversiteit heeft betrekking op het effectief omgaan met sociale en culturele verschillen bij de uitoefening van taken en daarmee op een verantwoord bedrijfsbeleid. Kwaliteiten en kenmerken van werknemers dienen zichtbaar te worden, zodat ze inzetbaar zijn bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

De interactie met en tussen verschillende groepen werknemers krijgt gestalte in diverse contexten: de omgeving waarin het bedrijf opereert, de aard van het personeelsbeleid, de bedrijfscultuur en -structuur en de samenstelling van de arbeidsmarkt.

Om de verschillende aspecten van diversiteit beter te begrijpen in de context van de Defensie organisatie, wordt beschreven wat voor soort organisatie Defensie is en wat haar taken zijn. Tevens wordt inzichtelijk gemaakt, wat het personeelsbeleid binnen Defensie inhoudt. Binnen Defensie bestaat het diversiteitsbeleid uit het doelgroepenbeleid, waarin maatregelen worden omschreven gericht ter bevordering van het functioneren van de minderheidsgroepen, vrouwen, allochtonen en homoseksuelen binnen de krijgsmacht. Deze worden voor dit onderzoek in kaart gebracht.

## Hoofdstuk 3 De Defensie organisatie

“ *Cultuur is alles wat vanzelfsprekend is. Als u aan een vis zou vragen wat hij ziet, noemt hij alles behalve water. Water is voor een vis vanzelfsprekend. Uw cultuur is dat voor u ook*”.

Hans Kaldenbach

### § 3.1 Inleiding

De krijgsmacht is in de loop der tijd van gedaante veranderd: het is afwisselend groter en kleiner geworden, heeft afwisselend meer en minder gescheiden van de gewone samenleving geopereerd en is bovendien in de loop der tijden steeds verder gespecialiseerd en geprofessionaliseerd geraakt (Moelker en Soeters, 2003, p.11).

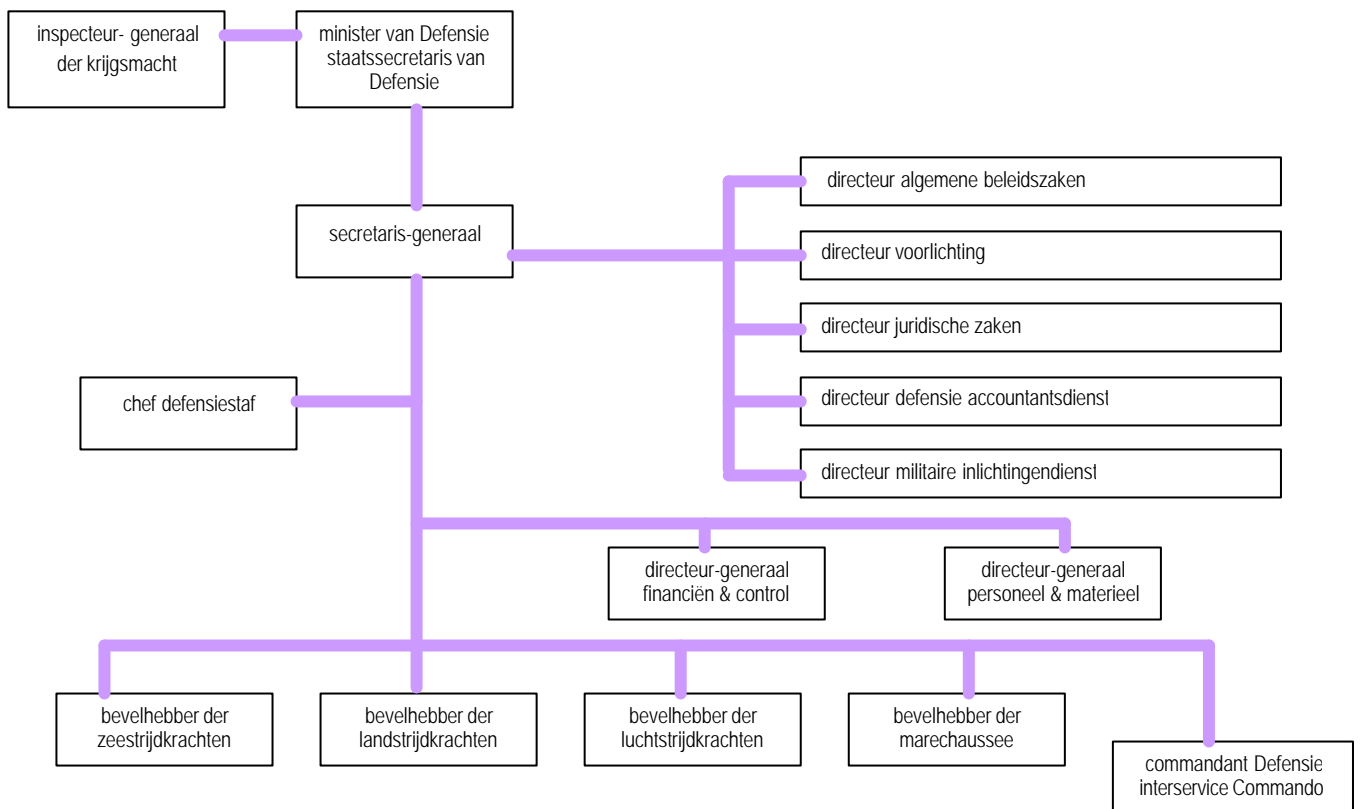
In dit hoofdstuk wordt in kaart gebracht wat voor soort organisatie Defensie is, welke taken de Defensie organisatie heeft en wat het personeelsbeleid inhoudt.

### § 3.2 De Defensie organisatie

In deze paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt wat voor soort organisatie Defensie is, de huidige ontwikkelingen binnen Defensie en de invloed van de politieke leiding.

De Defensie organisatie bestaat uit zes grote organisatiedelen, namelijk de Centrale organisatie (CO), de Koninklijke Marine (KM), de Koninklijke Landmacht (KL), de Koninklijke Luchtmacht (KLu), de Koninklijke Marechaussee (KMar) en Defensie interservice commando (Dico).

Figuur 2 Het organisatieschema van Defensie (bron: Informatiebundel bewindslieden, 2003)



De Defensie organisatie in 2003

De organisatiestructuur van het ministerie van Defensie heeft een lange geschiedenis. Een rode draad hierin is de versterking van de grip van de politiek verantwoordelijke bewindspersonen op de beleidsvoorbereiding en op de uitvoering van het beleid. Sinds 1991 heeft defensie een concernstructuur.

De aansturing van de Defensie organisatie is niet eenvoudig: zij is groot, over het gehele land verspreid, werkt binnen en buiten de landsgrenzen, kent een grote mate van verscheidenheid, en heeft in korte tijd belangrijke nieuwe taken gekregen (Defensienota 2000).

De activiteiten van Defensie kunnen bovendien rekenen op grote politieke en publieke belangstelling.

Volgens de Defensienota 2000 vergt de besturing van een zo complexe en dynamische organisatie als Defensie, naar de overtuiging van de regering, een centrale regie en decentrale uitvoering. Decentrale uitvoering draagt ertoe bij dat alert en flexibel wordt gereageerd en maakt verantwoordelijkheden helder en bevordert de doelmatigheid.

Binnen Defensie werken gemiddeld ongeveer 70.869 mensen in 2003. Onderverdeeld naar militairen en burgers geeft dat het volgende beeld.

Tabel 6 Personeelsleden van Defensie (bron: integrale monitor personeelsvoorziening Defensie, 2004)

Organisatiedeel	omvang militair personeel	omvang burger personeel
Centrale organisatie (CO)	500	1.076
Koninklijke marine (KM)	11.681	4.391
Koninklijke landmacht (KL)	22.585	8.587
Koninklijke luchtmacht (KLu)	11.178	1.942
Koninklijke marechaussee (KMar)	6.076	410
Defensie interservice commando (Dico)	1.112	1.358
Totaal	53.132	17.764
Totaal Defensie gemiddeld <b>70.896</b> personeelsleden		

Binnen Defensie treedt de Centrale organisatie op als concernstaf van de bewindspersonen. De krijgsmachtdelen en het Defensie interservice commando (heeft als taak ondersteuning op gebied van automatisering, infrastructuur, transport, medische verzorging en de werving en selectie van nieuw personeel) zijn de werkmaatschappijen van Defensie.

De Centrale organisatie, onder leiding van de secretaris-generaal, is verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling en het toezicht op de uitvoering.

De werkmaatschappijen, onder verantwoordelijkheid van de bevelhebbers en commandant Dico, zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid.

De staven en ondersteunende eenheden van de bevelhebbers en de commandant Dico zetten het algemeen beleid om in de uitvoeringsopdrachten voor de eenheden.

Deze eenheden rapporteren op hun beurt over de uitvoering aan de bevelhebbers en de commandant Dico die via de top rapportages de bewindslieden informeren. Zo is de beleidscyclus volledig: besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoording afleggen.

### **§ 3.2.1 De huidige ontwikkelingen binnen Defensie**

Inmiddels wordt Defensie ingrijpend gereorganiseerd. Het belangrijkste doel van deze reorganisatie is het waarborgen van een structureel betaalbare, expeditionaire krijgsmacht. Een onlosmakelijk onderdeel hiervan vormt de herziening van het besturingsmodel en de vernieuwing van de topstructuur van Defensie met als doel de bewindslieden optimaal in staat te stellen de organisatie te besturen en verantwoording af te leggen aan het parlement (Besturingsmodel, 2003).<sup>7</sup>

Defensie werkt aan een nieuw evenwicht: een uitgebalanceerde verdeling tussen de taken van de krijgsmacht en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Hierdoor blijft de krijgsmacht betaalbaar en is er voldoende ruimte voor investeringen. Samenwerking, zowel interdepartementaal als internationaal, en prestatiegericht functioneren zijn de sleutelwoorden in dit veranderingsproces.

Om de doelmatigheid van Defensie verder te verbeteren, wordt beleid, uitvoering en toezicht gescheiden. Dit heeft tot gevolg dat de bestuurlijke organisatie van Defensie verandert. De staven van de politieke en ambtelijke leiding en van de krijgsmachtdelen worden samengevoegd in de nieuwe Bestuursstaf. De Bestuursstaf bestuurt, onderleiding van de secretaris-generaal, de Operationele Commando's (OC's), het Commando Dienstencentra (CDC) en de Defensie Materieel Organisatie (DMO) (Brochure, 2005).<sup>8</sup>

Het Besturingsmodel Defensie is op 31 oktober 2003 vastgesteld. De omvorming van de organisatie zal in 2006 afgerond worden.<sup>9</sup>

In de nieuwe organisatiestructuur (zie bijlage 1) van Defensie maakt de Bestuursstaf het beleid en de Operationele Commando's voeren het uit. Het Commando Dienstencentra en de Defensie Materieel Organisatie ondersteunen de Operationele Commando's bij de uitvoering van het beleid. De belangrijkste instrumenten voor de besturing van Defensie worden de Beleids-, Plannings- en Begrotings (BPB-)procedure. De procedure vertaalt zich in: de beleidsvisie, het defensieplan, de begroting (inclusief de beleidsagenda en de meerjarenramingen), de verantwoording en de beleidsadviezen aan de bewindslieden (Brochure, 2005).

### **§ 3.2.2 Het primaat van de politiek over de krijgsmacht**

In de vorige paragraaf is globaal uitgelegd wat voor soort organisatie Defensie is, maar wat voor invloed heeft de politiek op Defensie.

De krijgsmacht is in Nederland onderworpen aan de politiek.

In Nederland wordt het primaat zo belangrijk gevonden, dat een omschrijving hiervan is opgenomen in de grondwet:

*'De regering heeft het oppergezag over de krijgsmacht'*  
(Grondwet, artikel 97, lid 2)

Alleen de regering beslist over de inzet van gevechtskracht of enig ander potentieel van de krijgsmacht. Zij kan de krijgsmacht niet alleen inzetten bij gewapende conflicten, maar ook in kader van nationale of lokale (natuur)rampen of humanitaire acties in binnen- en buitenland.

---

<sup>7</sup> Besturingsmodel Defensie. Maatregel 13 van de bestuursvernieuwing Defensie. Directie Informatievoorziening en Organisatie, Ministerie van Defensie, Den Haag, 31 oktober 2003.

<sup>8</sup> Brochure: Een kennismaking met de Bestuursstaf. Ministerie van Defensie, Den Haag, maart 2005.

<sup>9</sup> In bijlage 1: de Defensie organisatiestructuur eindsituatie 2006.



De regering wordt bij het uitvoeren van deze taak in principe slechts gecontroleerd door, en is verantwoording schuldig aan, de gekozen volksvertegenwoordiging (Staten-Generaal).

De politiek - regering en Staten-Generaal - is over zijn besluiten geen verantwoording schuldig aan de krijgsmacht (Born en Metselaar, 2003, p.79).

In dit kader kan gesproken worden over het primaat van de politiek over de krijgsmacht.

Dat wil zeggen, de krijgsmacht is een instrument in handen van de politiek.

Zij kunnen dit primaat op zes verschillende manieren realiseren (Born en Metselaar, 2003, p.80):

1. Zij beslissen over de toekenning van financiële middelen aan de krijgsmacht door het vaststellen van de begroting. Hiermee kunnen zij prioriteiten stellen.
2. Daarnaast kunnen politiek leiders wetten of ministeriële verordeningen formuleren of wijzigen.
3. Bovendien hebben zij de formele bevoegdheid om tot in detail leiding te geven aan militaire operaties (micro-management).
4. Voorts moeten de benoemingen van topmilitairen de expliciete goedkeuring hebben van de politiek leiders. Hiermee kunnen zij het beleid sturen door het promoveren of demoveren van topmilitairen.
5. Een andere manier waarop politici hun primaat uitoefenen is het verrichten van onderzoek. Dit kunnen reguliere of incidentele onderzoeken zijn.
6. Een laatste manier voor de politiek om hun primaat ten opzichte van het militaire apparaat veilig te stellen is het civiel en militair tegenwicht. Het civiele tegenwicht verwijst naar de burgerambtenaren die de minister en het parlement adviseren. Met het militaire tegenwicht wordt bedoeld de militairen die elkaar in de gaten houden omdat zij soms tegengestelde belangen hebben. Dit is de welbekende *interservice rivaliteit* tussen landmacht, luchtmacht, marechaussee en marine.

Met deze zes instrumenten tracht de politieke top Defensie en het parlement haar primaat boven de krijgsmacht voortdurend te verzekeren (Born en Metselaar, 2003, p.80).

### **§ 3.3 De taken van de Defensie organisatie**

In de vorige paragraaf is globaal uiteengezet wat voor soort organisatie Defensie is, de huidige ontwikkelingen binnen Defensie en de politieke leiding. Vervolgens wordt in deze paragraaf uitgelegd wat de taken van Defensie zijn.

De traditionele functie van de krijgsmacht is de verdediging van het eigen grondgebied, een functie die met de vorming van de NATO (Noord Atlantic Treaty Organization) uitgebreid werd met de verdediging van het bondgenootschappelijk gebied. Belangrijk zijn inmiddels de operaties in het kader van of met toestemming van de VN (Verenigde Naties) geworden. Vele vredesoperaties worden in internationaal verband uitgevoerd. Daarbij kan gedacht worden aan de NAVO (Noord Atlantische Verdragsorganisatie), OVSE (Organisatie voor Veiligheid en Samenwerking in Europa) of aan de EU (Europese Unie).

Daarnaast wordt militaire ondersteuning aan civiele autoriteiten in toenemende mate belangrijk (hulpverlening bij humanitaire crisis en natuurrampen).

Kortweg samengevat in het nieuwe millennium zie je een toename van taken die vallen onder de brede noemer van "Operations Other Than War" (Moelker en Soeters, 2003 p.34-35).

Volgens de Defensienota 2000 zijn de hoofdtaken van de krijgsmacht het volgende:

- de bescherming van de integriteit van het eigen en bondgenootschappelijk grondgebied (inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba);
- de bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit;
- ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.

Het aantal vredesoperaties dat door de krijgsmacht wordt uitgevoerd is fors toegenomen. Bij het ontbreken van 'grootschalige conflicten' zijn de vredesoperaties uitgegroeid tot de core-business van de hedendaagse krijgsmacht (Moelker en Soeters, 2003, p.35).

Aan alle krijgsmachtdelen kan gevraagd worden om te assisteren bij 'normale' politietaken. Er zijn de afgelopen jaren belangrijke veranderingen opgetreden in de internationale veiligheidssituatie: het gevaar van grootscheepse agressie tegen het NAVO-verdragsgebied is geweken, maar de instabiliteit in grote delen van de wereld blijft groot. Het gevaar van asymmetrische dreigingen, zoals terrorisme en massavernietigingswapens, is toegenomen. Dit heeft gevolgen voor de taken van de krijgsmacht.

Volgens de Prinsjesdagbrief 2003<sup>10</sup> is er geen reden om de formulering van de hoofdtaken, die in de Defensienota 2000 zijn geformuleerd te herzien. Wel zijn de betekenis die eraan moet worden gehecht en de manier waarop ze moeten worden uitgevoerd de afgelopen jaren gewijzigd. Opvallend is dat de hoofdtaken van Defensie meer en meer naar elkaar toe groeien. Het onderscheid tussen de eerste en tweede hoofdtak, respectievelijk de territoriale verdediging en de bevordering van de internationale rechtsorde, stilaan vervaagd. De bevordering van de stabiliteit en de bestrijding van het internationale terrorisme door Nederlandse militairen elders in de wereld kunnen immers niet los worden gezien van de veiligheid van Nederlanders en Europese burgers in hun eigen leefomgeving. Het belang van crisisbeheersings-operaties is dan ook evident. Voorts groeit de invulling van de eerste hoofdtak toe naar die van de derde hoofdtak, namelijk het verlenen van bijstand aan civiele autoriteiten, zowel nationaal als internationaal. De gevolgen van de inzet van massavernietigingswapens en terroristische aanslagen zijn bijvoorbeeld te vergelijken met die van grote rampen (Brieven aan de Kamer, 2003).<sup>11</sup>

### **§ 3.4 Het personeelsbeleid binnen Defensie**

Het personeelsbeleid neemt in het denken over de krijgsmacht van de toekomst een belangrijke plaats in volgens de hoofdlijnennotie van 1999. Gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is onmisbaar voor een goed defensiebeleid. Op de arbeidsmarkt heeft Defensie echter te maken met geduchte concurrenten. Om er succesvol te zijn moet Defensie, met in achtneming van de bijzondere kenmerken van de krijgsmacht, open staan voor de ontwikkelingen in de samenleving waarvan zij deel uitmaakt.

Dat is te meer van belang omdat de opschorting van de opkomstplicht van dienstplichtigen tot gevolg heeft dat veel minder Nederlanders dan vroeger de krijgsmacht uit eigen ervaring kennen. Hoewel haar bestaansrecht niet ter discussie staat, dient de krijgsmacht aandacht te besteden aan de maatschappelijke inbedding die het draagvlak van Defensie helpt steunen (Hoofdlijnennotie, 1999).

---

<sup>10</sup> De Prinsjesdagbrief, *Op weg naar een nieuw evenwicht: De krijgsmacht in de komende jaren*, (16 september 2003, 29 200 X, nr. 4)

<sup>11</sup> *De maatregelen bij Defensie in kort bestek*. Brieven aan de Kamer, Intranet, Ministerie van Defensie, Den Haag, 30 juni 2003.

De koers van Defensie voor de komende jaren is in de nieuwe Personeelsbrief 2004 uiteengezet, daarin zijn de uitgangspunten voor het huidige personeelsbeleid voor Defensie omschreven (Defensieplan 2006-2015, 2004).<sup>12</sup>

Het doel is het tot stand brengen van een hernieuwd evenwicht tussen de omvang, samenstelling en uitrusting van de krijgsmacht enerzijds en de beschikbare financiële middelen anderzijds. Hiertoe ondergaat de Defensie organisatie één van de grootste reorganisaties uit haar geschiedenis. Een reorganisatie die de toekomst van een weliswaar kleinere, maar structureel betaalbare, expeditionaire en goed toegeruste krijgsmacht moet waarborgen. Het in 2003 ingezette proces van bestuursvernieuwing is hier onlosmakelijk mee verbonden evenals een vernieuwd personeelsbeleid. De reorganisatie van de Defensie organisatie moet in 2007 afgerond zijn (Kamerbrief, 2004).<sup>13</sup>

In de volgende paragrafen zal ik het huidige personeelsbeleid en ontwikkelingen binnen Defensie uiteenzetten en het personeelsbeleid specificeren naar de verschillende doelgroepenbeleid.

### **§ 3.4.1 Het huidige personeelsbeleid**

De Nederlandse samenleving verandert in hoog tempo. De werknemer van nu en die van de toekomst stellen andere eisen aan hun werk en aan hun werkgever dan tien jaar geleden. Vooral de demografische ontwikkelingen zijn van belang, in het bijzonder de vergrijzing, de stijging van het gemiddelde opleidingsniveau, de afnemende binding van werknemers aan de arbeidsorganisatie in samenhang met een toenemende arbeidsmobiliteit. De wijzigende arbeidsverhoudingen, de ruimere beschikbaarheid van vrouwen en allochtonen op de arbeidsmarkt, een verschuivend rollenpatroon en een veranderende verdeling van zorgtaken tussen mannen en vrouwen in het gezin en een groeiende waardering van het privé-leven ten opzichte van het werk (Defensienota 2000).

Al deze ontwikkelingen hebben belangrijke gevolgen voor het personeelsbeleid van Defensie.

---

<sup>12</sup> Voor belangrijke aspecten uit het personeelsbeleid wordt voor de volledigheid verwezen naar de volgende referenties:

- Ontwerpbegroting Defensie 2005;
- Personeelsbrief 2004 (21 september 2004, 29 800 x, nr. 5);
- Antwoorden Kamervragen naar aanleiding van de ontwerpbegroting (4 november 2004, 29 800 X, nr. 15);
- Antwoorden Kamervragen naar aanleiding van de Personeelsbrief 2004 (12 november 2004, 29 800 X, nr. 28);
- Kamerbrief "Voortgang uitvoering nieuw evenwicht" (17 november 2004, 29 800 X, nr. 31);
- Kamerbrief naar aanleiding van wetgevingsoverleg 17 november 2004 (19 november 2004, 29 800Z, nr. 46);
- Kamerbrief naar aanleiding van het notaoverleg 22 november 2004 (23 november 2004, 29 800 X, nr. 47);
- Moties en toezeggingen naar aanleiding van het nota-overleg 22 november 2004 en de begrotingsbehandeling 24-25 november 2004;
- Stemmingen in de Kamer en reacties op moties;
- Prinsjesdagbrief en Personeelsbrief (16 september 2003, 29 0200 X, nrs. 4 en 5).

<sup>13</sup> Kamerbrief "Voortgang uitvoering nieuw evenwicht", 17 november 2004, 29 800 X, nr. 31.

In de *Defensienota 2000* zijn de volgende uitgangspunten en beleidsdoeleinden beschreven die richting geven aan de ontwikkeling van het Defensie personeelsbeleid:

- het bieden van goede arbeidsomstandigheden,
- uitdagend en motiverend werk;
- een personeelsopbouw die past bij een moderne krijgsmacht;
- bewaking van een goede positie op de arbeidsmarkt;
- het bieden van werk, binnen en buiten de Defensie organisatie;
- een sociaal beleid,
- met oog voor de combinatie van werk en privé-leven; en
- de gegarandeerde, doeltreffende zorg voor het personeel vóór, tijdens en na inzet.

Met het verschijnen van de Defensienota 2000 was al een belangrijke stap gezet naar een versterking en professionalisering van het personeelsbeleid binnen Defensie.

De onderwerpen, die in de Personeelsbrief van 21 september 2004<sup>14</sup> worden behandeld, zijn een uitwerking van de koers van Defensie voor de komende jaren die uiteengezet zijn in de Prinsjesdagbrief en Personeelsbrief van 16 september 2003.<sup>15</sup>

Daarin zijn de volgende onderwerpen beschreven:

De ontwikkeling van een flexibele en open personeelssysteem voor militairen. De opbouw van het personeelsbestand van Defensie moet overeenstemmen met de eisen die aan een moderne, snel inzetbare en professionele krijgsmacht worden gesteld. Om aan die eisen te kunnen voldoen moet de huidige personeelsopbouw ingrijpend worden gewijzigd, met als doel een verjonging van het personeelsbestand en het wegwerken van de onevenwichtigheden in de opbouw hiervan.

De verwerking van omvangrijke bezuinigingen stelt Defensie de komende jaren voor een forse uitdaging, waarbij ingrijpende keuzes met pijnlijke gevolgen voor een aanzienlijk deel van het personeel onontkoombaar zijn. Bovenop de al in de Najaarsbrief aangekondigde reducties van 4.800 functies in het kader van het Strategisch Akkoord uit 2002, zullen nog eens 3.800 functies komen te vervallen. Als hierbij worden opgeteld eerder begonnen interne reorganisaties (900) en de terugdringing van de overschrijding van de begrotingssterkte 2003 (2.200), gaat het in totaal om de reductie van 11.700 functies (Prinsjesdagbrief, 2003).

Op 18 december 2003 is na overleg met de Centrales van Overheidspersoneel het Sociaal beleidskader Defensie vastgesteld.<sup>16</sup> Het betreft vooral de herinrichting van het herplaatsingsonderzoek (na een intern onderzoek van maximaal zes maanden richt het onderzoek zich op externe herplaatsing), de uitbreiding van de voorzieningen die het herplaatsingsproces moeten bevorderen, evenals het aanbod van instrumenten om vrijwillige uitstroom te stimuleren (Personeelsbrief, 2004).

Eveneens wordt een beleidsmatige beschouwing van de veteranenzorg en uitkomsten van het advies van De Veer behandeld. Tevens passeert een aantal specifieke onderwerpen van het personeelsbeleid de revue, zoals opleidingen, reservistenbeleid, integriteit, genderbeleid en reïntegratie van arbeidsongeschikten en vernieuwing van het materiële zorgstelsel (Personeelsbrief, 2004).

---

<sup>14</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 29 800 X, nr. 5.

<sup>15</sup> Tweede kamer, vergaderjaar 2003-2004, 29 200 X, nrs. 4 en 5.

<sup>16</sup> Brief Staatssecretaris van Defensie nr. def0300268 d.d. 23 december 2003.

### **§ 3.5 De doelgroepenbeleid binnen Defensie**

Voor dit onderzoek is het van belang inzicht te krijgen welke initiatieven / maatregelen Defensie in de loop der jaren heeft ontwikkeld met betrekking tot de minderheidsgroepen binnen de krijgsmacht organisaties.

Er zijn specialistische stafbehandelaars van de krijgsmachtdelen / beleidsterreinen die de verschillende onderwerpen met betrekking tot de minderheidsgroepen verzorgen.

Binnen Defensie zijn de volgende minderheidsgroepen aanwezig, vrouwen, allochtonen (en/of nieuwe Nederlanders) en homoseksuelen. De meerderheidsgroep binnen Defensie is nog steeds de ‘ideale normwerknemer’ deze is te omschrijven als: man, blank, jong, goede lichamelijke conditie, liefst technisch opgeleid en fulltime beschikbaar (Richardson en Bosch, 2002, p.122).

In de volgende paragrafen behandel ik in het kort de verschillende vormen van doelgroepenbeleid binnen Defensie en overige maatregelen.

#### **§ 3.5.1 Het genderbeleid binnen Defensie**

Sinds de Tweede Wereldoorlog is – zowel internationaal als nationaal – geleidelijk een proces op gang gekomen in de richting van de gelijke berechting van vrouwen en mannen. Zo werd in New York 1953 in kader van het Handvest van de Verenigde Naties een verdrag opgesteld betreffende de politieke rechten van de vrouw. Bij de Rijkswet van 29 april 1971 keurde Nederland dit verdrag goed en op 28 oktober 1971 trad dit verdrag dan ook in werking.

Formeel gezien was met de inwerkingtreding van dit verdrag de weg vrijgemaakt voor een volledige integratie van de vrouw in de krijgsmacht, maar het duurde nog een aantal jaren voordat hier echt sprake van was (Verslag van het Pietersbergconferentie, 2000).

Om duidelijkheid te verschaffen over het bij Defensie te voeren integratiebeleid en een klimaat te kunnen scheppen, waarbij de emancipatie van de vrouw ook in de krijgsmacht volledige gestalte zou krijgen, werd in 1985 de “Beleidsnota: Vrouwen in de krijgsmacht” opgesteld. Deze nota deed onder meer voorstellen met betrekking tot werving, keuring en selectie, opleiding, loopbaanbeleid, gemengd varen, acceptatie en voorlichting, begeleiding bij de krijgsmachtdelen en tot slot coördinatie op centraal niveau. Om de integratie van de vrouw een extra stimulans te geven, presenteerde de Minister van Defensie in 1989 het ‘Plan voor positieve actie voor de integratie van de vrouw in de krijgsmacht’ (Verslag van het Pietersbergconferentie, 2000). Het emancipatieproces is in de afgelopen jaren voortgezet, maar het tempo waarin de gestelde doelen konden worden gerealiseerd, viel tegen. Zo werd het politieke streefgetal van 8% vrouwen in het militaire personeelsbestand in 1993 niet gehaald door Defensie en derhalve verschoven naar 1996.

Er waren een viertal redenen om het emancipatiebeleid bij Defensie onder de loep te nemen (Verslag van het Pietersbergconferentie, 2000). De *eerste* is, dat ervaringen met het integratiebeleid aantonen dat het bereiken van een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere rangen en schalen een proces van een lange adem is. Een *tweede* reden kwam voort uit het regeringsbeleid dat het accent met betrekking tot het emancipatiebeleid is verschoven van de achterstand van vrouwen naar de erkenning van de waarde van verschillen tussen mensen. Ten *derde* zal, als gevolg van demografische ontwikkelingen, het aantal jonge mannen dat op de arbeidsmarkt beschikbaar is voor een functie in de krijgsmacht op de langere termijn afnemen. Een denkbare en logische oplossing is, om ook in de toekomst in een gelijkblijvende behoefte van de krijgsmacht te kunnen voorzien, een groter gebruik te

maken van het beschikbare aanbod van vrouwen. De *laatste* reden is, ‘was de integratie van vrouwen in het verleden nog met name een zaak van een gewenste cultuuromslag’, op dit moment is de situatie ontstaan dat de krijgsmacht zich, binnen de operationele en organisatorische mogelijkheden die de organisatie daartoe biedt, meer moet aanpassen aan en instellen op vrouwen.

Op grond van deze redenen is het emancipatiebeleid van de jaren '80 en '90 grondig bezien en is door de afdeling beleidsontwikkeling de “Beleidsbrief emancipatie Defensie” op 25 juni 1997 aan het Parlement aangeboden. De doelstelling van deze brief was nieuwe impulsen te geven aan het emancipatieproces. In hoofdlijnen hebben de maatregelen betrekking op het bevorderen van de instroom, het beperken van de uitstroom, het bevorderen van de doorstroom en de acceptatie en bejegening van vrouwen. Hierbij zijn de verruiming van de mogelijkheden voor deeltijdverlof voor militairen aangesteld voor een onbepaalde tijd en een intensievere loopbaanbeleid voor vrouwen vanaf schaal 10 en vanaf de rang kapitein de belangrijkste speerpunten van het beleid. Daarnaast zijn er nieuwe streefpercentages vastgesteld. In 2010 dient het militaire personeelsbestand te bestaan uit 12% vrouwen en bij burgerpersoneel wordt gestreefd naar een percentage van 30% in 2010. Hierbij wordt overigens opgemerkt dat positieve actie voor vrouwen slechts daar wordt toegepast waar aantoonbare achterstanden van vrouwen dit noodzakelijk maakt (Verslag van het Pietersbergconferentie, 2000).

Defensie heeft zich tussen 1998 en 2002 gericht op viertaakstellingen:

- stijging van het aantal deeltijdbanen dat wordt vervuld door vrouwelijke militairen;
- behalen van een streefcijfer van 8% vrouwelijke militairen in 2000;
- afronden van het pilotproject ‘Vrouwen en ergonomie’ (VERGO);
- realiseren van een zichtbaar en gestructureerd loopbaanbeleid voor vrouwen vanaf schaal 10 en vanaf de rang van kapitein.

De afgelopen jaren is het aandeel vrouwen binnen Defensie gegroeid. De onderstaande tabel geeft dit weer.

Tabel 7 Vrouwelijke militairen en burgerpersoneel in percentage (bron: bijlage 3)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Vrouwelijke militairen	7,3%	7,7%	8,0%	8,4%	8,5%	8,7%
Vrouwelijk burgerpersoneel	16,7%	19,8%	20,4%	21,1%	22,2%	21,6%

Het aandeel vrouwen binnen Defensie blijft gestaagd groeien. De afgelopen jaren zijn maatregelen genomen om de werving, de doorstroom en het behoud van vrouwen bij Defensie te verbeteren. Zo zijn in 2002 genderambassadeurs benoemd op het niveau van plaatsvervangend bevelhebbers van de krijgsmachtdelen. Zij hebben periodiek overleg met de staatssecretaris en met het Defensie Vrouwen Netwerk, over de voortgang van de maatregelen, geconstateerde knelpunten en bijbehorende verbetermogelijkheden (Personeelsbrief 2004, 29 800 X, nr. 5).

Tabel 8 Gerealiseerde en streefpercentage in 2010 van vrouwen binnen Defensie (bron: Personeelsbrief, 2004)

	Gerealiseerde percentages vrouwen	Streefpercentages vrouwen in 2010
<b>Militairpersoneel</b>	<b>8,7%</b>	<b>12%</b>
Vanaf rang majoor / LTZ	3,8%	6%
Vanaf rang Kolonel / KTZ	1,3%	3%
<b>Burgerpersoneel</b>	<b>21,8%</b>	<b>30%</b>
Vanaf schaal 10	14,5%	20%
Vanaf schaal 14	3,3%	6%

Deze tabel geeft een overzicht van het percentage vrouwen, dat midden 2004 werkzaam is bij Defensie, afgezet tegen de voor 2010 vastgestelde streefpercentages, gesplitst naar personeelscategorie en niveau.

Om deze streefpercentages te verwezenlijken is het Actieplan Gender<sup>17</sup> ontwikkeld, waaraan de Defensieonderdelen uitvoering moeten geven.

De achterliggende gedachten voor het Actieplan Gender zijn:

- het actieplan beoogt het aandeel vrouwen in de organisatie te vergroten;
- het actieplan bevat een samenhangend stelsel van maatregelen, afgestemd op de organisatie;
- alle acties zijn omgezet in mijlpalen en daarmee in concrete, realistische en toetsbare doelen; en
- de actieplannen werken alleen als er voldoende commitment van de Defensieleiding, de bevelhebbers en commandanten is.

Ten slotte neemt de internationale druk om te investeren in de integratie van genderaspecten in het internationale vredes- en veiligheidsbeleid toe. De VN Veiligheidsresolutie 1325 'Vrouwen, Vrede en Veiligheid' doet een dubbele oproep: enerzijds tot het versterken van de rol van vrouwen bij de planning, voorbereiding, besluitvorming en de uitvoering van vredesmissies, anderzijds tot grotere aandacht voor de effecten van conflict en vredesoperaties op vrouwen. Defensie hecht er belang aan om haar internationale afspraken op dit vlak na te komen (Actieplan Gender, 2004).

<sup>17</sup> Actieplan Gender. Hoofddirectie Personeel, Ministerie van Defensie, oktober 2004.

### **§ 3.5.2 Het allochtonenbeleid binnen Defensie**

De Nederlandse samenleving heeft zich in de afgelopen decennia ontwikkeld tot een multiculturele samenleving. Dit heeft verschillende consequenties voor de samenstelling van de arbeidsmarkt en voor de wijze waarop die markt benaderd kan worden.

Sinds begin jaren tachtig voert Defensie, evenals de Rijksoverheid, een actief beleid om de deelname van etnische minderheden in het arbeidsproces te bevorderen. Aanvankelijk golden daarbij voornamelijk ideële en sociaal-culturele doelstellingen: arbeidsparticipatie leidt tot snellere en betere integratie in de Nederlandse samenleving.

Het beleid t.a.v. etnische minderheden vindt zijn grondslag in een aantal beleidsdocumenten en wetten. De belangrijkste zijn:

- De Minderhedennota, 1983;
- Plan voor positieve actie etnische minderheden in de krijgsmacht, 1999;
- De Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen (WBEEA), 1994;
- En de Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden (Wet SAMEN), 1998 (inmiddels in 2004 niet meer van kracht).

Laatstgenoemde wetten verplichten werkgevers (met 35 of meer werknemers) om er naar te streven dat het percentage allochtonen binnen het personeelsbestand gelijk is aan het percentage allochtonen binnen de beroepsbevolking van de regio waar de werkgevers zijn gevestigd.

De Wet SAMEN<sup>18</sup> verplicht werkgevers tevens een registratie bij te houden over de aantallen allochtone medewerkers in het personeelsbestand en het verloop onder die doelgroep. Een verslag daarvan dient samen met een actieplan jaarlijks met de ondernemingsraden te worden besproken en daarna te worden aangeboden aan het Regionale Instituut voor de Arbeidsvoorziening. Overigens heeft iedereen het recht om deelname aan die registratie te weigeren en om vernietiging van eerder ingediende registraties te vorderen. Ook vermeldt de wet wie wel en wie niet tot de allochtone doelgroep moet worden gerekend. Daarbij geldt het zogenaamde ‘geboortelandprincipe’. Niet de nationaliteit, maar het geboorteland van de betrokkene en dat van zijn beide ouders zijn bepalend voor de vraag of iemand tot een doelgroep moet worden gerekend (Verslag van het Pietersbergconferentie, 2000).

Tabel 9 Realisatie en evenredigheidspercentage etnische minderheden (bron: bijlage 4)

%	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Evenredigheidspercentage	4,0	4,7	5,5	6,0	7,7	7,7
Realisatiepercentage	7,9	7,4	7,3	7,4	7,3	7,6

Het aandeel etnische werknemers binnen Defensie is volgens het realisatiepercentage in de afgelopen jaren licht gedaald.

<sup>18</sup> De Wet Samen betreft:

1) Personen die zijn geboren in Turkije, Marokko, Suriname, de Nederlandse Antillen, Aruba en voormalig Joegoslavië of in landen in Zuid- of Midden-Amerika, Afrika of Azië, met uitzondering van Japan en voormalig Nederlands-Indië (mensen die na 27 december 1949 in Indonesië zijn geboren, behoren dus wel tot de doelgroep).

2) Personen die voorkomen in het register, bedoeld in artikel 1, onder b, van de Wet Rietkerk-uitkering (dit betreft de Molukse bevolkingsgroep, welke door de Nederlandse regering in 1951 of 1952 in groepsverband vanuit Indonesië naar Nederland zijn overgebracht)

3) De kinderen van de onder punt 1 en 2 genoemde personen.

(Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, (1998). *Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden, Handleiding voor Werkgever*, Den Haag).



Voor de verbetering van de werving van allochtone werknemers wordt per groep van herkomst een gerichte wervingsstrategie opgesteld.

Dit wordt toegepast in voorlichtingsmateriaal en wervingsmateriaal door ook allochtone medewerkers op afbeeldingen te tonen. Eveneens wordt ook gericht geworven door scholen te bezoeken in regio's waar relatief veel allochtonen wonen.

Tevens wordt voor personen die niet geheel aan de selectie-eisen voldoen, de mogelijkheid geboden om voorschakelcursussen te volgen of aan een opstaproject deel te nemen (Verslag van het Pietersbergconferentie, 2000).

### **§ 3.5.3 De homo-emancipatiebeleid binnen de defensie**

Tot 1974 was het voor (openlijk) homoseksuelen niet toegestaan om in de krijgsmacht te dienen. In 1974 werd dit verbod opgeheven en werden homoseksuelen niet langer automatisch uitgesloten van een functie als beroepsmilitair of het vervullen van hun dienstplicht. Defensie realiseerde zich echter wel dat in individuele gevallen de combinatie van persoonlijke attitude en een omgeving die nog steeds vijandig ten opzichte van homoseksualiteit kon reageren, bepaalde (gezondheids-)risico's (zoals extreme stress en psychologische druk) met zich mee kon brengen. Daarom bleef het voor homoseksuele dienstplichtigen mogelijk, om zich – nadat ze waren goedgekeurd voor de dienstplicht – op eigen verzoek, buitengewoon dienstplichtig te laten verklaren.

In 1988 is de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht opgericht met als doel om een zo gunstig mogelijk klimaat voor homoseksuelen te bewerkstelligen binnen de Defensie organisatie, inmiddels bestaat de stichting al 17 jaar. Zij hebben drie belangrijke speerpunten ontwikkeld. Dat zijn voorlichting, hulpverlening en advies aan defensiepersoneel en het beïnvloeden van de politiek en militaire defensieleiding. Inmiddels is er veel ten goede veranderd, met name als het gaat over de wet en regelgeving met betrekking tot gelijkberechting is er veel bereikt (vgl. Hamstra, 2003, p.48).

Door het geven van voorlichting willen zij bereiken dat er meer begrip ontstaat over homoseksualiteit in het algemeen en binnen Defensie in het bijzonder. Nog steeds blijkt dat vele mensen leemtes hebben in hun kennis van en over homoseksualiteit en dat er nog vele vooroordelen zijn. Naast het bijbrengen van kennis is het noodzakelijk om een attitude verandering te bewerkstelligen. In de praktijk worden niet alle regels even goed nageleefd. Met name het taalgebruik binnen Defensie is bepaald niet erg homovriendelijk. Hier valt nog het nodige aan missiewerk te doen volgens de voorzitter van de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht. Om attitudes verandering te realiseren, daar gaat er over het algemeen veel tijd overheen. Het aantal discriminatiegevallen is beperkt zodat er geconstateerd kan worden dat er ten opzichte van het verleden veel ten goede is veranderd. Dit is bevestigd door het jongste onderzoek dat op last van het ministerie van Defensie in 1999 is gehouden (vgl. Hamstra, 2003, p.48-51). Een andere belangrijke werkerrein is de hulpverlening. Gelukkig is het zo dat de meeste mensen die hulp nodig hebben in de reguliere kanalen terecht kunnen en daar goed geholpen worden. Hulpverlening of kennis overbrenging of de juiste weg wijzen in het doolhof van hulpverlenende instanties binnen of buiten Defensie ervaren zij nog steeds als noodzakelijk.

### **§ 3.6 Overige maatregelen binnen Defensie**

In 2001 zijn het beleidskader ‘Ongewenst Gedrag’ en de defensiebrede regeling ‘Klachtenprocedure ongewenst gedrag en melding vermoedens van een misstand (KOGVAM)’ vastgesteld. Bij ongewenst gedrag is zowel sociale integriteit in het geding – (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, discriminatie, stalking, pesten, treiteren – als economische integriteit – fraude, corruptie, oneigenlijk gebruik van bevoegdheden (Personeelsbrief, 2004; Informatiebundel bewindsliden, 2003).

Ook werden in 2001 de regels voor de handhaving van de integriteit van de Defensie organisatie en van de individuele defensie werknemers vastgesteld. In 2002 verscheen de brochure “Wat zou u doen?” die naast het wegwijs maken in de regels een duidelijke handreiking biedt voor allerlei integriteitsaspecten zoals nevenwerkzaamheden, zorgvuldig omgaan met defensiemiddelen en met vertrouwelijke informatie, gebruik van e-mail, internet en intranet en ongewenst gedrag. In de afgelopen jaren is er een fijnmazig netwerk van centrale vertrouwenspersonen gevormd ter ondersteuning van medewerkers die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag. Ook de ombudsman van Defensie, de Inspecteur Generaal van Defensie (IGK), heeft een centraal meldpunt voor ongewenst gedrag. Eveneens is er een registratiesysteem voor meldingen van ongewenst gedrag (Personeelsbrief, 2004).

In de Personeelsbrief van 16 september 2003 is aangekondigd dat in de periode tot en met 2008 het geheel van de personele beleids- en beheerprocessen opnieuw wordt ingericht volgens de uitgangspunten van het nieuwe besturingsmodel Defensie. Deze vernieuwing beoogt tevens een verbetering van de kwaliteit van het personeelsbeheer en een verbetering van de doelmatigheid. De invoering van een nieuw personeelsinformatiesysteem (P&O2000+), is met ingang van 1 augustus 2004 inwerking gesteld. Het doel is de overgang naar een nieuw dienstverleningsmodel te bewerkstelligen en een verdere professionalisering van de personeelsfunctionarissen staan hierbij centraal (Personeelsbrief, 2004).

Tot slot is na jaren van voorbereiding en discussie de Stichting Multicultureel Netwerk Defensie (MND) op 22 april 2004 van start gegaan. Ze zijn erkend door de ambtelijke en politieke leiding van Defensie. Het Multicultureel Netwerk Defensie wil, gezamenlijk met andere netwerken, draagvlak voor (en het uitdragen van) diversiteit in de Defensie organisatie optimaliseren om zodoende bij te dragen aan een zo gunstig mogelijk diversiteitsklimaat in de organisatie (MND en SMK, 2004).<sup>19</sup> Zij verschillen met de andere netwerken zoals de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht en het Defensie Vrouwen Netwerk (DVN), omdat zij de culturele achtergrond als uitgangspunt nemen. Zij streven ernaar om iedereen in de Defensie organisatie te betrekken bij het uitdragen en optimaliseren van diversiteit en het diversiteitsklimaat. De activiteiten die deze stichting wil gaan doen zijn conferenties, lezingen en symposia organiseren, waarin zij de link zullen leggen tussen de etnisch/culturele afkomst van de medewerkers en diversiteit en diversiteitsklimaat. Verder zullen zij een schakelfunctie vervullen voor sympathisanten. Eveneens zullen zij zelfstandig diverse onderzoeken verrichten en publiceren. Het Multicultureel Netwerk Defensie is geen beleidsvoorbereider of –maker. Zij zullen niet direct meepraten over de vormgeving en uitvoering van

---

<sup>19</sup> Multicultureel Netwerk Defensie en Stichting Maatschappij en Krijgsmacht (2004), *De multiculturele krijgsmacht; Persoonlijke ervaringen van defensiemedewerkers*, Den Haag, 2004.

diversiteitsbeleid, wel zullen zij het beleid kritisch volgen en ook (on)ge-vraagd hun opvattingen daarover geven (MND en SMK, 2004).

### **§ 3.7 Slotwoord**

Over het algemeen kan worden geconstateerd dat de Defensie organisatie een complexe organisatie is en in een dynamische omgeving actief is.

Opvallend is dat de hoofdtaken van Defensie meer en meer naar elkaar toe groeien. Het onderscheid tussen de eerste en tweede hoofdtaak, respectievelijk de territoriale verdediging en de bevordering van de internationale rechtsorde, vervagen stilaan.

De bevordering van de stabiliteit en de bestrijding van het internationale terrorisme door Nederlandse militairen elders in de wereld kunnen immers niet los worden gezien van de veiligheid van Nederlanders en Europese burgers in hun eigen leefomgeving. Het belang van crisisbeheersingsoperaties is dan ook evident.

Voorts groeit de invulling van de eerste hoofdtaak toe naar die van de derde hoofdtaak, namelijk het verlenen van bijstand aan civiele autoriteiten, zowel nationaal als internationaal.

Samenvattend kan worden gesteld dat het personeelsbeleid binnen Defensie moet garanderen dat zij de beschikking heeft over personeel dat op zijn taken is berekend. De volgende factoren zijn bij uitstek van invloed op de totstandkoming van dat beleid: de ontwikkeling in de samenleving en de bijzondere eisen die de taken van de krijgsmacht aan het personeel stellen. De huidige ontwikkelingen binnen Defensie op personeelsgebied zijn de personele reducties. Deze personele reducties zijn behoorlijk ingrijpend, maar wel nodig om een daadkrachtig en slagvaardig bestuur te bewerkstelligen, waarbij de begrippen 'ontstaffing' en 'ontbureaucratisering' leidend zijn.

Het doelgroepenbeleid binnen Defensie heeft betrekking op het emancipatiebeleid gericht op de integratie van de vrouw en het creëren van een klimaat binnen Defensie, waarbij de emancipatie van de vrouw binnen de krijgsmacht volledige gestalte zou moeten krijgen. Vervolgens zijn er nieuwe impulsen gegeven aan het emancipatieproces door maatregelen in te stellen m.b.t. het bevorderen van de instroom, het beperken van de uitstroom, het bevorderen van de doorstroom en de acceptatie en bejegening van vrouwen in een Actieplan Gender.

Sinds begin jaren tachtig voert Defensie, evenals de Rijksoverheid, een actief beleid om de deelname van etnische minderheden in het arbeidsproces te bevorderen. Het beleid etnische minderheden vindt zijn grondslag in een aantal beleidsdocumenten en wetten. En men besteed aandacht aan de werving van allochtonen doelgroepen. Het enige dat ontbreekt, zijn gerichte beleidsdocumenten met doelstellingen m.b.t. het bevorderen van de instroom, het beperken van de uitstroom en het bevorderen van de doorstroom.

In 1988 is de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht opgericht met als doel om een zo gunstig mogelijk klimaat voor homoseksuelen te bewerkstelligen binnen de Defensie organisatie, inmiddels bestaat de stichting al 15 jaar. Zij hebben drie belangrijke speerpunten ontwikkeld. Dat zijn voorlichting, hulpverlening en advies aan defensiepersoneel en het beïnvloeden van de politiek en militaire defensieleiding. Inmiddels is er veel ten goede veranderd, met name als het gaat over de wet en regelgeving met betrekking tot gelijkberechting is er veel bereikt. Om veranderingen te realiseren, daar gaat over het

algemeen veel tijd overheen. Het aantal discriminatiegevallen is weliswaar beperkt zodat er geconstateerd kan worden dat er ten opzichte van het verleden veel ten goede is veranderd.

De overige maatregelen die Defensie heeft bewerkstelligd zijn het beleidskader ‘Ongewenst Gedrag’ en de defensiebrede regeling ‘Klachtenprocedure ongewenst gedrag en melding vermoedens van een misstand (KOGVAM)’ in 2001. En het daarbij installeren van centrale vertrouwenspersonen als contactpersonen. De invoering van een nieuw personeelsinformatiesysteem (P&O 2000+) die sinds 1 augustus 2004 inwerking is gesteld, met als doel een nieuw dienstverleningsmodel, interactieve personeelsmanagementtoepassingen en de verdere verbetering van processen binnen Defensie. Tot slot is in 2004 de Stichting Multicultureel Netwerk Defensie (MND) opgericht en erkend, met als doel draagvlak voor (en het uitdragen van) diversiteit in de Defensie organisatie optimaliseren om zodoende bij te dragen aan een zo gunstig mogelijk diversiteitsklimaat in de Defensie organisatie.

In dit hoofdstuk is globaal de Defensie organisatie en het personeelsbeleid omschreven. Hiermee is voor een deel inzicht gegeven aan de vraagstelling ‘*Wat is het huidige beleid binnen Defensie en in hoeverre wordt aan diversiteitsbeleid invulling gegeven?*’. Ter aanvulling om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is een onderzoek gehouden met respondenten binnen Defensie.

In het volgende hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt wie de respondenten zijn, welke methode gebruikt is en waar het onderzoek met de respondenten heeft plaatsgevonden en de tijdsduur van het onderzoek. Vervolgens wordt de wijze waarop de data verwerkt en beargumenteerd is in dit onderzoek inzichtelijk gemaakt.

## **Hoofdstuk 4**

### **De methodologie**

#### **§ 4.1 Inleiding**

In de voorgaande hoofdstukken zijn de eerste drie onderzoeks-deelvragen beantwoord. Ten eerste is er een beeld ontstaan van het begrip ‘managing diversity’. Vervolgens is een beschrijving gegeven van de Defensie organisatie en de invloeden en ontwikkelingen op het gebied van het personeelsbeleid binnen Defensie.

In het volgende gedeelte van deze scriptie staat de beantwoording van de laatste twee onderzoeks-deelvragen centraal. Onderzocht is: ‘*In hoeverre wordt aan diversiteitsbeleid binnen Defensie invulling gegeven?*’. Dit moet aanvullende inzicht geven in de succes- en risicofactoren van het managen van diversiteit binnen Defensie, en in hoeverre het diversiteitbeleid binnen Defensie kan worden verbeterd. Het onderhavige hoofdstuk besteedt aandacht aan de onderzoeksopzet en –methode.

#### **§ 4.2 De onderzoeksopzet**

Het onderzoek richt zich op de beantwoording van de volgende deelvragen:

- In hoeverre wordt er aan diversiteitbeleid binnen Defensie invulling gegeven?
- Wat zijn de succes- en risicofactoren van het managen van diversiteit binnen Defensie?
- In hoeverre kan het diversiteitsbeleid binnen Defensie worden verbeterd?

Voor de beantwoording van de deelvraag ‘*in hoeverre wordt er aan diversiteitsbeleid binnen Defensie invulling gegeven*’ is gebruik gemaakt van interviews en desk research.

#### **§ 4.3 De methoden van dataverzameling**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden.

In de eerste plaats zijn er interviews gehouden met relevante respondenten. Er is gekozen voor een *ongestructureerd interview* omdat het onderwerp vrij nieuw is. Ten tijde van het onderzoek was ‘managing diversity’ een opkomend begrip binnen Defensie.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van het voorjaar tot aan de zomer van 2003.

Er zijn in totaal 10 respondenten geïnterviewd. De interviews hebben plaatsgevonden op de verschillende werklocaties van de respondenten. De gemiddelde duur van het interview was 1 à 2 uur. De vragenlijst bestaat uit open vragen. Voor een overzicht van de vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 2.

In tweede plaats vindt een literatuurstudie plaats: *desk research*. Er vindt zowel inhoudsanalyse als secundaire analyse plaats.

Bij *inhoudsanalyses* behoren bronnen als kranten, tijdschriften, intranet en documenten. Voorbeelden hiervan zijn beleidsplannen, -brieven, -nota's, -verslagen, -notities, -visies, brochures, artikelen en Defensie (vak)bladen etc.

Bij *secundaire analyse* moet gedacht worden aan eerder gepubliceerde (wetenschappelijk) onderzoek en statistieken. Voorbeelden daarvan zijn onderzoeksrapporten zoals Allochtonen en de Arbeidsmarkt, Homoseksualiteit en Defensie, Nulmeting, Zoekslag E-beleid Defensie etc. en kwantitatieve gegevens van Defensie.

#### **§ 4.3.1 De respondenten van de interviews**

Het *eerste gedeelte* van de vragenlijst heeft betrekking op de geïnterviewde;

Deze vragen hebben als doel een inschatting te maken hoe goed men de organisatie kent en/of men invloed uitoefent om nieuw beleid tot stand te brengen en hoe nieuw beleid binnen Defensie wordt geïmplementeerd.

De respondenten zijn allen werkzaam binnen de Defensie organisatie en participeren in het Diversiteitoverleg Defensie (DOD, in september 2002 ingesteld). Aan het Diversiteitoverleg Defensie participeren 17 deelnemers van de verschillende Defensieonderdelen, zij zijn allen functionarissen die raakvlakken hebben met het personeelsbeleid van Defensie.

Uit dit overleg zijn in totaal 10 functionarissen geïnterviewd. Zij zijn gemiddeld tussen de 10 en 34 jaar werkzaam binnen Defensie. De meeste functionarissen hebben diverse functies vervuld binnen de Defensie organisatie. Hieruit mag worden verondersteld, dat de meeste respondenten de Defensie organisatie behoorlijk goed kennen en zij wellicht meer kennis en ervaring hebben met het onderwerp 'managen van diversiteit' dan andere organisatieleden. Zij zouden in staat moeten zijn verschillende aspecten van diversiteit te benoemen.

Van de 10 respondenten hebben 5 respondenten aangegeven invloed uit te oefenen om nieuw beleid tot stand te brengen. Over het algemeen kan worden gesteld dat nieuw beleid binnen Defensie, wanneer alle factoren zoals het onderwerp, draagvlak van de top, invloed van de politiek, weerstanden, doelgroepen, belangen, kansen en de wijze van communiceren mee zitten, dan kan beleid op de juiste wijze geïmplementeerd worden.

Het tweede, derde en vierde gedeelte van de vragenlijst moeten inzicht geven in hoeverre er aan diversiteitsbeleid binnen Defensie invulling wordt gegeven.

#### **§ 4.3.2 Het managen van diversiteit binnen Defensie**

Het *tweede gedeelte* van de vragenlijst heeft betrekking op managen van diversiteit;

Deze vragen hebben betrekking op het DOD overleg, zoals wat men verstaat onder het managen van diversiteit, wat het binnen Defensie zou moeten inhouden, wat de toegevoegde waarde is, hoe het geïmplementeerd moet worden en wat de voornaamste reden zou zijn om diversiteitsbeleid in te voeren.

Dit moet inzicht geven in het management en leiderschap van de Defensie organisatie.

Dit betreft de wijze waarop het management door visies, gedrag en acties zijn betrokkenheid met het diversiteitsbeleid toont. Het zijn voornamelijk algemene uitspraken, ideeën en argumentaties, die geformuleerd worden.

### **§ 4.3.3 Het doelgroepenbeleid binnen Defensie**

Het *derde gedeelte* heeft betrekking op het doelgroepenbeleid binnen Defensie; Deze vragen hebben tot doelstelling om inzicht te krijgen waarin de verschillende doelgroepen overeenkomsten en/of verschillen van elkaar en in hoeverre het gevoerde beleid doelmatig of juist niet effectief is geweest.

Tevens geven deze vragen inzicht in de mate van diversiteit binnen het personeelsbestand, met de beperking van de ‘zichtbare’ diversiteit. Voor Defensie wordt gedoeld op het aandeel vrouwen, etnische minderheden en homoseksuelen.

Tevens wordt getracht te bekijken of het human resource management (HRM) beleid van de Defensie organisatie is afgestemd op diversiteit, dat wil zeggen: maakt het HRM-beleid optimaal gebruik van de competenties van al het personeel met het oog op alle bestaande verschillen.

### **§ 4.3.4 De Defensie organisatie en cultuur**

Het *vierde gedeelte* heeft betrekking op de Defensie organisatie;

Deze vragen geven in het algemeen inzicht over wat voor soort organisatie Defensie is en de defensiecultuur. Er wordt getracht een algemene beeldvorming van de Defensie organisatie te krijgen. Tevens wordt getracht inzicht te krijgen in welke mate de organisatie cultuur afgestemd is op diversiteit, aspecten als de mate van tolerantie, negatieve beeldvorming, vooroordelen en stereotiepe opvattingen. Maar ook een aspect als de aanwezigheid van een te sterke gemeenschapszin, die zich uit in de ongeschreven rituelen en gedragscodes, omgangsvormen en dergelijke.

### **§ 4.4 Slotwoord**

In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews aangevuld met relevante literatuur van Defensie, samenhangend inzichtelijk worden gemaakt.

De uitwerking van de interviews worden samenvattend weergegeven, aangevuld met de literatuur en kwantitatieve gegevens van Defensie.<sup>20</sup>

In hoofdstuk 6 zal aan de hand van de theorie beschreven in hoofdstuk 2, de Defensie organisatie in hoofdstuk 3 en de onderzoeksresultaten van de interviews, onderbouwd met relevante documenten van Defensie in hoofdstuk 5 worden geanalyseerd.

Ten slotte wordt in hoofdstuk 7 de algemene conclusies en aanbevelingen verwoord.

---

<sup>20</sup> De kwantitatieve gegevens van Defensie gaan merendeels over de jaren 1998 tot 2003. In verband met de reorganisaties binnen Defensie, is het niet gelukt om gegevens over het jaar 2004 te verkrijgen.

## **Hoofdstuk 5**

### **De onderzoeksresultaten**

*“Democratie eist dat elke burger de gelegenheid krijgt om wijsheid te verwerven; en wijsheid is iets totaal anders dan kennis van zogenaamde feiten.”*

Mahatma Gandhi

#### **§ 5.1 Inleiding**

Om te bekijken ‘in hoeverre aan diversiteitsbeleid binnen Defensie invulling wordt gegeven’, worden in de volgende paragrafen met behulp van de interviews en literatuurstudie, de verschillende initiatieven die Defensie heeft ondernomen inzichtelijk gemaakt.

#### **§ 5.2 De visies van de respondenten over managen van diversiteit**

Aan de respondenten is gevraagd wat zij onder het managen van diversiteit verstaan, de visies van alle tien respondenten zijn samenvattend het volgende:

Het komt er uiteindelijk op neer om tot één totaal beleid te komen. Dit vormt de grote algemene deler waar iedereen redelijk mee kan leven en op specifieke facetten kan men iets aanpassen indien het nodig is. Mensen dienen binnen het bedrijf het gevoel te krijgen dat zij daadwerkelijk meetellen en het bedrijf moet zich daarvoor inzet. Daarnaast moeten de diverse lijnmanagers vaardigheden ontwikkelen om adequaat met verschillende mensen om te gaan en individuele competenties optimaal te benutten.

Tevens dient de organisatie de kwaliteiten van individuen optimaal te benutten, evenredige aandacht van het doelgroepenbeleid binnen het gehele kader van diversiteitbeleid bewerkstelligen, respect voor het individu, gedragsverandering bewerkstelligen door middel van regelgeving, cultuuromslag en het nadenken hoe men met verschillende culturen binnen een organisatie moet omgaan.

Op de vraag wat het diversiteitsbeleid binnen Defensie zou moeten inhouden hebben de tien respondenten in het beknopt het volgende geantwoord:

Het is belangrijk om mensen in hun waarden te laten en te kijken naar hun competenties, die een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Er dient geen belemmering van de meerderheid ten opzichte van minderheid te zijn.

Diversiteitbeleid zou respect van het individu moeten inhouden en vooral gericht op de verandering van de cultuur binnen de organisatie. Als men het diversiteitsbeleid gaat invoeren binnen Defensie, dan dient men goede voorlichting te geven en het duidelijk te communiceren door de gehele organisatie waarvoor diversiteitbeleid staat.

Op de vraag wat de toegevoegde waarde en/of meerwaarde van een diversiteitsbeleid zou moeten zijn, blijkt uit de interviews dat diversiteit het volgende kan bijdragen:

De meerderheid vindt dat het een bijdrage levert aan de taken van de organisatie, zoals vredesmissies, het divers samenstellen van eenheden en uitzendingen, zodat er heterogene groepen ontstaan, welke een betere bijdrage levert aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. En de toegevoegde waarde is dat er binnen Defensie voldoende kansen worden gecreëerd voor het individu en een klimaat gecreëerd wordt waarin het personeel zich thuis voelt, dit levert een goede werkomgeving op.



De voornaamste redenen om diversiteitsbeleid binnen de Defensie organisatie in te voeren, levert samenvattend het volgende op:

De verandering van de arbeidsmarkt is van invloed. De externe en interne belanghebbenden in de omgeving van Defensie spelen een belangrijke rol zoals de politiek, de overheid, en als ministerie heb je de verantwoordelijkheid om een krijgsmacht zodanig in te richten dat het een afspiegeling is van de samenleving. Het dient eveneens een kwaliteitsinstrument te zijn. En tot slot het creëren van goed gecombineerde teams, dient het uiteindelijk op te leveren.

### **§ 5.3 Het personeelsbeleid in relatie tot diversiteitsbeleid Defensie**

Als overheidsorganisatie moet Defensie voldoen aan de Algemene Wet Gelijke Behandeling uit 1994, waarmee wordt bedoeld dat bij het aanstellen van personeel geen onderscheid gemaakt mag worden naar godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele gerichtheid of burgerlijke staat.

In de volgende paragrafen wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre aan diversiteitsbeleid binnen Defensie invulling gegeven wordt in relatie tot het personeelsbeleid.

Op de vraag in hoeverre het diversiteitsbeleid ingekaderd is in de doelstellingen van het personeelsbeleid van Defensie, komt uit de interviews het volgende naar voren:

Het is nog minimaal ingekaderd, momenteel is het nog gefragmenteerd beleid. Men dient nog één geheel van het diversiteitsbeleid te maken.

De minderheidsgroep binnen Defensie kunnen worden onderverdeeld in vrouwen, homoseksuelen en allochtonen (en/of nieuwe Nederlanders). Op deze groepen is voornamelijk ook het personeelsdoelgroepenbeleid binnen Defensie gericht (vooral op de eerste twee groepen). Uit de interviews met betrekking tot de overeenkomsten en/of verschillen tussen de minderheidsgroep en de meerderheidsgroep kan het volgende worden geconstateerd:

De *overeenkomst* is, dat de minderheidsgroepen vechten tegen bestaande regelgeving, organisatiecultuur en organisatiestructuur, die in het verleden zijn opgemaakt voor de meerderheidsgroep, terwijl de meerderheidsgroep probeert de bestaande regelgeving en privileges zoveel mogelijk in stand te houden.

Het *verschil* tussen de minderheidsgroep en de meerderheidsgroep is, dat de ene groep meer aanwezig is dan de andere groep, en het verschil is pas relevant als men moet samenwerken.

Het *verschil* tussen de minderheidsgroepen is dat over dezelfde onderwerpen waartegen men botst, verschillende visies bestaan hoe ze het beste kunnen worden opgelost voor elke minderheidsgroep.

In de volgende subparagrafen worden de initiatieven die Defensie heeft ontplooid met betrekking tot de in-, door- en uitstroom (behoud) van de minderheidsgroepen inzichtelijk gemaakt aan de hand van de interviews en literatuur.

### **§ 5.3.1 Ontwikkelingen m.b.t. vrouwen**

Voor Defensie is het van belang om divers te zijn samengesteld om te kunnen voldoen aan wettelijke verplichtingen. Zo werd bijvoorbeeld bij de Verenigde Naties in 1953 een verdrag gesloten over de politieke rechten van de vrouw. Een belangrijke bepaling in dit verdrag luidt dat 'vrouwen gerechtigd zijn op gelijke voet met mannen overheidsambten te vervullen' (Richardson en Bosch, 2002, p.122). Nederland ondertekende het verdrag in 1968 en het parlement keurde dat goed in 1971. Nederland maakte geen uitzondering voor militaire functies, ook niet voor gevechtsfuncties. Sinds het eind van de jaren zeventig zijn alle opleidingen binnen Defensie voor vrouwen opengesteld (vgl. Richardson en Bosch, 2002, p.122).

Initiatieven die Defensie voor vrouwen heeft ontwikkeld, waaruit allerlei maatregelen zijn voortgekomen, zijn:

- de eerste beleidsnota 'Vrouwen in de krijgsmacht' in 1985 (Ministerie van Defensie, 1985);
- oprichting van het Defensie Vrouwen Netwerk in 1992, zij hebben in de loop der jaren veel initiatieven ontplooid op dit terrein en/of ervoor gezorgd dat de Defensie organisatie zelf met beleid kwam;
- de 'Emancipatiebrief' in 1997 (Ministerie van Defensie, 1997);
- het instellen van 'Genderambassadeurs' op 18 oktober 2002, deze ambassadeurs hebben een belangrijke rol door zowel het nemen van initiatieven op het gebied van emancipatie, het stimuleren van de acceptatie van vrouwen, als het op de agenda zetten van het onderwerp binnen het eigen onderdeel;
- De 'Zoekslag E-beleid Defensie' in 2003 (Ministerie van Defensie, IGK, 2003), waarin het E-beleid is geëvalueerd; en
- het Actieplan Gender in 2004 (Ministerie van Defensie, 2004).

Een andere maatregel die binnen Defensie is genomen, in navolging van de aanbevelingen van het rapport van de NATO Defensie Research Group '*Optimizing the performance of women in the Armend Forces of Nato*' (1997). Onderzocht is hoe de fysieke belasting voor mannen en vrouwen verminderd kan worden met nieuwe ergonomische vormgeving van taken en uitrusting. Het pilotproject Vrouwen en Ergonomie (VERGO) is inmiddels bij alle vier de krijgsmachtdelen uitgevoerd (Richardson en Bosch, 2002, p.132). Één van de conclusies in dit onderzoek is dat de fysieke belasting door kleine ergonomische aanpassingen verminderd kan worden ten behoeve van de inzetbaarheid van vrouwen, maar de aanpassingen zijn verrassend genoeg ook voordelig voor mannen. Inmiddels is het onderzoek uitgebreid met mannen en is de naam veranderd in MERGO (Mens en ergonomie) (vgl. Richardson en Bosch, 2002, p.132).

Er zijn allerlei maatregelen geformuleerd ten behoeve van het verbeteren van de positie van vrouwen in de Defensie organisatie in relatie tot hun opkomst op de arbeidsmarkt. Maatregelen die Defensie voor bijvoorbeeld vrouwen heeft genomen zijn het instellen van duidelijke streefcijfers voor zowel militairen als burgers. In 2010 dient het militaire personeelsbestand te bestaan uit 12% vrouwen en bij burgerpersoneel wordt gestreefd naar een percentage van 30% in 2010. Positieve actie voor vrouwen wordt slechts daar toegepast waar aantoonbare achterstanden van vrouwen dit noodzakelijk maakt.

In de Actieplan Gender (2004) geven verschillende Defensieonderdelen invulling aan hun ambitie om tot een evenwichtig man/vrouw balans in de personeelssamenstelling te komen. Deze initiatieven zijn (tevens uitwerking van de speerpunten genderbeleid uit de Personeelsbrief 2004):

- een instroom van 30 % vrouwen;
- het positioneren van rolmodellen op zichtbare posities; en
- een grotere betrokkenheid van commandanten en andere sleutelfiguren om een klimaat te scheppen waarin zowel mannen als vrouwen zich kunnen ontplooien en thuis voelen.

### De instroom

Om een beeld te krijgen over de *instroom van militairen*, zijn in de tabellen 10 en 11 de instroom onderverdeeld naar mannen en vrouwen en naar rangen voor het jaar 2002<sup>21</sup> inzichtelijk gemaakt.

Tabel 10 Instroom aantal militairen onderverdeeld in mannen en vrouwen

	mannen		Vrouwen		Totaal
	aantal	%	aantal	%	
Koninklijke Marine	203	90%	23	10%	<b>226</b>
Koninklijke Landmacht	322	90%	34	10%	<b>356</b>
Koninklijke Luchtmacht	228	84%	45	16%	<b>273</b>
Koninklijke Marechaussee	135	84%	26	16%	<b>161</b>
<b>Totaal</b>	<b>888</b>	<b>87%</b>	<b>128</b>	<b>13%</b>	<b>1.016</b>

Bron: toprapportage 2003-1, DGP

Tabel 11 Instroom aantal mannen en vrouwen militairen onderverdeeld naar rangen

	Officieren	Onderofficieren	Korporaals / Manschappen	Totaal
Mannen	379 (83%)	506 (91%)	3 (75%)	888 (87%)
Vrouwen	79 (17%)	48 (9%)	1 (25%)	128 (13%)
<b>Totaal</b>	<b>458</b>	<b>554</b>	<b>4</b>	<b>1.016</b>

Bron: toprapportage 2003-1, DGP

Hieruit kan afgeleid worden dat van de militairen in opleiding op het totale bestand van 1.016 personen in 2002 slechts 13% vrouw was. En in de categorie officieren was 17% vrouw en in de categorie onderofficieren was 9% vrouw, waarvan de verwachting is dat slechts een klein deel van dit percentage over twintig jaar terug te vinden is in de top van Defensie.

<sup>21</sup> i.v.m. allerlei reorganisaties binnen Defensie, is het niet gelukt om cijfers over het jaar 2003 te verkrijgen.

### Doorstroom en uitstroom van vrouwen

In de tabellen 12 tot en met 14 zijn inzichtelijke gemaakt hoe de verhouding mannelijke en vrouwelijke militairen binnen de Defensie organisatie zijn.

Tabel 12 Totaal aantal militairen onderverdeeld naar mannen en vrouwen eind 2003

	Mannen		vrouwen		totaal
	aantal	%	aantal	%	
Koninklijke Marine (KM)	10.711	<b>90,4%</b>	1.137	<b>9,6%</b>	<b>11.848</b>
Koninklijke Landmacht (KL)	20.883	<b>92,0%</b>	1.807	<b>8,0%</b>	<b>22.690</b>
Koninklijke Luchtmacht (KLu)	10.185	<b>91,1%</b>	995	<b>8,9%</b>	<b>11.180</b>
Koninklijke Marechaussee (KMar)	5.720	<b>90,5%</b>	600	<b>9,5%</b>	<b>6.320</b>
<b>Totaal</b>	<b>47.499</b>	<b>91,3%</b>	<b>4.539</b>	<b>8,7%</b>	<b>52.038</b>

Bron:iSYS-DGP, aantallen 2003

Tabel 13 Ontwikkeling percentage vrouwen (t.o.v. aantallen militair personeel)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>KM</b>	9,1%	9,2%	9,2%	9,1%	9,1%	9,6%
<b>KL</b>	6,5%	6,9%	7,2%	7,9%	7,9%	8,0%
<b>KLu</b>	6,8%	7,5%	8,0%	8,6%	8,9%	8,9%
<b>KMar</b>	7,3%	8,5%	8,7%	8,7%	9,4%	9,5%
<b>Totaal Defensie</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,7%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,5%</b>	<b>8,7%</b>

Bron:iSYS-DGP, aantallen 2003

Tabel 14 Overzicht mannelijke en vrouwelijke militairen naar rangen eind 2003

Categorie	Man		Vrouw		Totaal	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Officieren	9.229	92,9%	702	7,1%	<b>7.153</b>	<b>19,1%</b>
Onderofficieren	19.593	93,9%	1.281	6,1%	<b>6.631</b>	<b>40,1%</b>
Korporaal/soldaat	18.677	88,0%	2.556	12,0%	<b>38.254</b>	<b>40,8%</b>
<b>Totaal</b>	<b>47.499</b>	<b>91,3%</b>	<b>4.539</b>	<b>8,7%</b>	<b>52.038</b>	<b>100%</b>

Bron:iSYS-DGP, aantallen 2003

Hieruit kan afgeleid worden dat van het totale militairbestand bestaande uit mannelijke en vrouwelijke militairen, het aandeel vrouwen 8,7% en het aandeel mannen 91,3% is. Doelstelling voor het jaar 2003 was om 10% vrouwelijke militairen te realiseren, uit de cijfers blijkt dat dit niet behaald is.

De ontwikkeling van de afgelopen zes jaar laat zien dat het aandeel vrouwelijke militairen met 1,4% gegroeid is. In de bovenbouw van de organisatie zijn 7 % vrouwen en 93% mannen aanwezig. En van de 108 generaals en 415 kolonels zijn er maar 7 vrouwelijke kolonels (zie bijlage 3).

In het middenkader van de organisatie zijn 6 % vrouwen en 94% mannen aanwezig en in de onderbouw van de organisatie zijn 12 % vrouwen en 88% mannen aanwezig.

Hieruit kan worden geconstateerd dat het grootste aandeel vrouwen in de onderbouw en middenkader van de militaire organisatie aanwezig is.

En volgens Richardson en Bosch (2002) zitten relatief veel vrouwen op lagere posities en zij ontbreken op sleutelposities en topfuncties en gezichtsbepalende functies zoals in de rang van generaal.

In de volgende tabellen wordt het *burgerpersoneel in perspectief* gebracht onderverdeeld naar mannen en vrouwen.

Tabel 15 Totaal aantal burgers onderverdeeld naar mannen en vrouwen eind 2003

	mannen		Vrouwen		totaal
	Aantal	%	aantal	%	
Koninklijke Marine	3.721	85,3%	642	14,7%	<b>4.363</b>
Koninklijke Landmacht	7.007	80,6%	1.689	19,4%	<b>8.696</b>
Koninklijke Luchtmacht	1.446	71,2%	584	28,8%	<b>2.030</b>
Koninklijke Marechaussee	262	58,7%	184	41,3%	<b>446</b>
Centrale Organisatie (CO)	794	71,8%	312	28,2%	<b>1.106</b>
DICO	3.218	74,1%	1.127	25,9%	<b>4.345</b>
<b>Totaal</b>	<b>16.448</b>	<b>78,4%</b>	<b>4.538</b>	<b>21,6%</b>	<b>20.986</b>

Bron:iSYS-DGP, aantallen 2003

Tabel 16 Ontwikkeling percentage vrouwen (t.o.v. aantallen burgerpersoneel)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>KM</b>	11,0%	13,0%	13,5%	14,3%	15,3%	14,7%
<b>KI</b>	15,4%	18,2%	18,7%	19,4%	20,1%	19,4%
<b>KLu</b>	19,4%	24,3%	25,0%	26,2%	29,8%	28,8%
<b>KMar</b>	41,5%	38,5%	38,1%	39,3%	39,2%	41,3%
<b>CO</b>	23,4%	27,2%	27,4%	27,2%	28,7%	28,2%
<b>DICO</b>	23,2%	26,7%	26,7%	26,6%	26,5%	25,9%
<b>Totaal Defensie</b>	<b>16,7%</b>	<b>19,8%</b>	<b>20,4%</b>	<b>21,1%</b>	<b>22,2%</b>	<b>21,6%</b>

Bron:iSYS-DGP, aantallen 2003

Tabel 17 Schalen burgerpersoneel onderverdeeld in mannen versus vrouwen

schalen	mannen	%	vrouwen	%	totaal
<b>0 t/m 7</b>	9.908	75%	3.367	25%	13.275
<b>8 t/m 14</b>	6.461	85%	1.168	15%	7.629
<b>15 t/m 18</b>	79	96%	3	4%	82
<b>Totaal</b>	<b>16.448</b>	<b>78%</b>	<b>4.538</b>	<b>22%</b>	<b>20.986</b>

Bron:iSYS-DGP, aantallen 2003

Hieruit kan afgeleid worden dat het aantal vrouwen onder het burgerpersoneel hoger ligt dan bij de militairen het geval is, maar er is nog lang geen sprake van evenredige verdeling.

De ontwikkeling van de afgelopen zes jaar laat zien dat het aandeel vrouwelijke burgerpersoneel met 4,9% gegroeid is.

Onder de 79 topambtenaren (hoger dan schaal 15) zijn maar 3 vrouwen (4%) aanwezig, en in totaal zijn er 414 ambtenaren in schalen 13 en 14 waarvan er 19 vrouwen (4,6%) zijn (zie bijlage 3).

Volgens Richardson en Bosch (2002) geldt binnen Defensie, zowel bij het militairpersoneel als bij het burgerpersoneel, een verticale als horizontale segregatie. Dit betekent dat vrouwen vooral in bepaalde sectoren binnen het bedrijf werkzaam zijn. Er zijn er over de verdeling van vrouwelijke burgerambtenaren over de verschillende sectoren geen cijfers bekend. In de praktijk blijken veel vrouwelijke burgerambtenaren op administratieve en ondersteunende functies werkzaam te zijn.

Uit de interviews kan het volgende met betrekking tot de door- en uitstroom van vrouwen worden opgemerkt:

Met betrekking tot de doorstroom zijn momenteel initiatieven in ontwikkeling, om voor vrouwen in de rang van kapitein en vanaf schaal 10 een intensiever loopbaanbeleid te ontwikkelen.

En met betrekking tot de uitstroom zijn de volgende initiatieven ontwikkeld, te weten het regelen van kinderopvang uit de evaluatie E-beleid, is dit aspect nog niet goed geregeld binnen Defensie en de verschillende vormen van verlof, deeltijd werken, herintreden.

Eveneens het instellen van vertrouwenspersonen & klachtenregelingen uit de evaluatie E-beleid wordt dit zeer positief ervaren en exit gesprekken.

### **§ 5.3.2 Ontwikkelingen m.b.t. homoseksuelen**

Op het gebied van homoseksuelen binnen Defensie zijn er een aantal initiatieven ondernomen. In 1988 is de Stichting Homoseksualiteit en Krijsmacht opgericht met als doel om een zo gunstig mogelijk klimaat voor homoseksuelen te bewerkstelligen binnen de defensie organisatie. De drie belangrijkste speerpunten zijn, voorlichting, hulpverlening en advies geven aan defensiepersoneel en het beïnvloeden van de politiek en militaire defensieleiding (Hamstra, 2003, p.48).

Veel is al ten goede veranderd, met name op het gebied van wet en regelgeving m.b.t. gelijkberechting. In 1992 is de positie van homoseksuelen binnen Defensie voor het eerst in kaart gebracht. Op basis van dit onderzoek zijn vervolgens in 1993 beleidsmaatregelen aangekondigd in de sfeer van hulpverlening, opleidingen en voorlichting.

In 1999 is de positie van homoseksuelen opnieuw onderzocht. Doelstellingen van dit onderzoek waren in de eerste plaats inzicht te krijgen op de integratie en acceptatie van homoseksuelen binnen Defensie en wat de effectiviteit is geweest van de beleidsmaatregelen van 1993 (Richardson en Bosch, 2002, p.134).

Volgens Richardson en Bosch komt uit het onderzoek naar voren dat de integratie en acceptatie van homoseksuelen in vergelijking met het onderzoek van 1992 is verbeterd. De afstand tussen heteroseksueel en homoseksueel defensiepersoneel is verminderd. Het percentage mannelijke militairen dat homoseksuelen in 1999 liefs op een afstand houdt is 10% (in 1992 was dit 66%). Onder vrouwelijke militairen houdt, niemand meer een lesbische collega op een afstand (in 1992 was deze 25%). Het sociaal isolement van homoseksuelen bij Defensie lijkt hiermee te verdwijnen (Moelker, 1999). Verder zijn er veranderingen in de mannelijkheidscultuur (Richardson en Bosch, 2002, p.135). Volgens Richardson en Bosch (2002, p.136) is het klimaat voor homoseksuelen bij Defensie in vergelijking met 1992 gunstiger is geworden, maar homovijandigheid en denigrerende opmerkingen zijn nog niet uitgebannen.

### **§ 5.3.3 Ontwikkelingen m.b.t. allochtonen (en/of nieuwe Nederlanders)**

Op het gebied van 'allochtonen' zijn binnen Defensie een aantal initiatieven ondernomen. Wetten die opgelegd zijn door de regering, daarin heeft Defensie de volgende projecten ondernomen:

- de 'Minderhedennota' van 1983 (Ministerie van Defensie, 1993);
- de door het Rijk opgelegde wetgeving, de Wet Bevordering Evenredige Arbeidsdeelname Allochtonen (WBEAA) in 1994 en de Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden (Wet SAMEN) in 1998 (inmiddels sinds 2004 niet meer van kracht);

- het plan voor positieve actie etnische minderheden in de krijgsmacht in 1999 (Ministerie van Defensie, 1999); en
- het beleidsadvies minderheden ‘Allochtonen en de arbeidsmarkt’ in december 2002 (Ministerie van Defensie, RAAD, 2002).

### **De instroom**

De selectie van militair personeel wordt door het Instituut Keuring en Selectie (IKS) van Defensie verricht. Het IKS is een interservice aangelegenheid.

Uit het beleidsadvies minderheden (2002) kan worden afgeleid dat met betrekking tot de werving van militairen per krijgsmachtdeel een inspanningsactie wordt ondernomen om ‘allochtonen’ te werving. Alleen de Koninklijke Landmacht en Luchtmacht hebben enige resultaten over hun wervingsacties, de overige krijgsmachtdelen geven geen resultaten over hun wervingsinspanning m.b.t. ‘allochtonen’.

Met betrekking tot het werven van burgerpersoneel worden er geen specifieke wervingsacties ondernomen binnen de Defensie organisatie (RAAD, 2002, p. 16-24).

Uit de interviews kan het volgende worden samengevat met betrekking tot de instroom: Binnen Defensie bestaan vooral initiatieven bij werving en selectie om bepaalde ‘allochtone’ doelgroepen binnen te halen. Dit wordt toegepast in voorlichtingsmateriaal en wervingsmateriaal door ook allochtone medewerkers op afbeeldingen te tonen. Eveneens wordt gericht geworven door scholen te bezoeken in regio’s waar relatief veel allochtonen wonen. Tevens wordt voor mensen die niet geheel aan de selectie-eisen voldoen, de mogelijkheid geboden om voorschakelcursussen te volgen of aan een opstapproject deel te nemen.

### **De door- en uitstroom**

Met betrekking tot door- en uitstroom zijn geen initiatieven ontwikkeld.

Het enige dat benoemd wordt in de interviews zijn *exit gesprekken*, maar dit geldt voor het gehele personeel dat Defensie verlaat.

Wat op valt is dat er geen evaluatie rapporten zijn waarin de genomen beleidsinitiatieven met betrekking tot ‘allochtonen’ geëvalueerd zijn.

Uit het beleidsadvies minderheden (2002) kan worden afgeleid dat er een aantal maatregelen zijn genomen gericht op werknemers binnen de organisatie met een andere geloofsovertuiging, levenshouding, eetgewoonten en dergelijke, ook wel *behoudbeleid* genoemd.

Een deel van deze beleidsmaatregelen gelden Defensie breed (RAAD, 2002, p.23):

- De nota ‘Feest- en gedenkdagen Joodse, Moslim en Hindoe-militairen en burgerambtenaren’, waarin staat geregeld welke feestdagen voor hen zijn erkend.<sup>22</sup>
- Artikel 8 van de “Regeling voeding en huisvesting” regelt de vrijstelling van betaling voor militairen die om religieuze redenen andere drank- en eetgewoonten hebben.
- Bij het afleggen van de eed mogen de moslim gelovige ook Allah noemen.
- Binnen Defensie is vastgesteld dat – op verzoek – vegetarisch, kosjer en halal eten wordt geserveerd.

---

<sup>22</sup> Algemeen Militair Ambtenaren Reglement (AMAR) en Burger Ambtenaren Reglement Defensie (BARD).

- Per 2001 is de klachtenprocedure seksuele intimidatie uitgebreid naar de regeling KOGVAM (zie §3.6), waarin is opgenomen pesten en treiteren, discriminatie, racisme en rechts-extremisme.
- Er is een netwerk van lokale vertrouwenspersonen, die alert zijn op alle vormen van ongewenst gedrag.
- De aanwezigheid van diverse geestelijke verzorgers / raadsmanen en –vrouwen binnen de Defensie organisatie.
- Per 1 juni 2002 is de regeling van kracht geworden, dat Turkse medewerkers een renteloos voorschot kunnen krijgen om hun dienstplicht in Turkije af te kopen.<sup>23</sup>
- Er worden exit interviews gehouden met medewerkers die vroegtijdig de dienst verlaten.

Als je de positie van allochtonen toegespitst op Defensie, dan valt het op dat de representatie van allochtonen niet te vergelijken is met de situatie in Nederland in het algemeen (vgl. Richardson en Bosch, 2002, p.128). Zo zijn bijvoorbeeld niet dezelfde groepen binnen Defensie vertegenwoordigd als in heel Nederland. Immers om voor een baan bij Defensie in aanmerking te komen is een Nederlands paspoort nodig.

Interessant voor Defensie zijn dan ook de tweede en derde generatie Surinamers, de derde generatie Turken en Marokkanen en de Antillianen en Arubanen, Molukkers en Indonesiërs. Met name de laatste groep is van oudsher geïntegreerd in de Nederlandse Krijgsmacht als een soort ‘stille representatie’ van allochtonen (vgl. Richardson en Bosch, 2002, p.128). Defensie volgt in de representatie van het aantal allochtonen in haar gelederen de streefcijfers van de Wet SAMEN, dat wil zeggen dat 7,7% (in 2003) van het totale personeel van Defensie van allochtone afkomst dient te zijn.

Tabel 18 Defensiepersoneel behorend tot de doelgroep zoals beschreven in de Wet SAMEN.

	Defensiepersoneel (aantal)	Behorend tot de doelgroep (aantal)
<b>Koninklijke Marine</b>	16.890	928
<b>Koninklijke Landmacht</b>	34.190	3.087
<b>Koninklijke Luchtmacht</b>	14.276	880
<b>Koninklijke Marechaussee</b>	6.344	485
<b>Centrale Organisatie</b>	792	46
<b>Defensie Inter Service Commando</b>	3.603	158
<b>Totaal</b>	<b>76.014</b>	<b>5.584 (= 7,3%)</b>

bron: jaarrapportage WET SAMEN 2002, 2 juni 2003.

<sup>23</sup> Brochure: *Afkoop Turkse dienstplicht voor Defensiepersoneel*. DGP&M en Directie voorlichting, Ministerie van Defensie, december 2002.



Tabel 19 Realisatie en evenredigheidspercentage etnische minderheden

%	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Evenredigheidspercentage	4,0	4,7	5,5	6,0	7,7	7,7
Realisatiepercentage	7,9	7,4	7,3	7,4	7,3	7,6

bron: jaarrapportage WET SAMEN 2003.

Volgens de norm van de Wet SAMEN haalt Defensie haar streefcijfers redelijk, maar er kunnen grote vraagtekens gezet worden of deze cijfers wel betrouwbaar en valide zijn, want de bestanden zijn enigszins vervuild.

Uit de interviews komt naar voren dat er binnen Defensie informatie uit 5 verschillende personeelssystemen gehaald wordt, in hoeverre dit betrouwbaar is ten behoeve van de gegevens verzameling van de Wet SAMEN is de vraag.

Eveneens worden volgens Richardson en Bosch (2002, p.129) in de bestanden voornamelijk nog steeds mensen met een Indo-europese afkomst meegeteld, terwijl deze groep door de Wet SAMEN niet meer als 'allochtoon' wordt beschouwd. En tot slotte dient men rekening te houden dat vele blanke militairen in verband met hun werk op verschillende (toen nog) koloniale en/of buitenlandse grondgebieden ofwel één van hun ouders daar geboren zijn.

Van de groepen allochtonen wordt verwacht dat hun representatie binnen Defensie zal gaan toenemen. In tabel 20 is inzichtelijk gemaakt hoe deze groepen zullen gaan groeien tot 2050.

Tabel 20 prognoses niet-westerse minderheden in Nederland (totaal 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> generatie), 2000-2050 (in 1000)

	2000	2010	2020	2050
<b>Turken</b>	309	381	428	505
<b>Marokkanen</b>	262	359	434	570
<b>Surinamers</b>	303	344	367	365
<b>Ned. Antillen en Aruba</b>	107	176	218	309
<b>Overige niet westerse</b>	428	774	1144	2145
<b>Totaal niet westerse</b>	1409	2034	2591	3894
<b>Idem als % van de bevolking</b>	9%	12%	15%	22%

Bron: Beleidsadvies Minderheden, RAAD, december 2002; CBS Bevolkingsprognoses 2000-2050.

Hieruit mag worden afgeleid dat de zogenoemde TMSA-groepen behoorlijk zullen gaan groeien en de derde en vierde generaties de arbeidsmarkt over 10 jaar zullen gaan betreden en deze generaties zullen dan niet behoren tot in de Wet SAMEN beschreven allochtonen. Niet de gehele groep allochtonen is interessant voor Defensie. Er treden allerlei beperkingen op door de kwalificatie-eisen als bijvoorbeeld nationaliteit, mate van belangstelling voor een baan bij Defensie, leeftijd en opleiding.

### **§ 5.3.4 Overige maatregelen binnen Defensie**

In de interviews is eveneens gevraagd hoe Defensie omgaat met één van de uitgangspunten van managen van diversiteit, dat ieder individu uniek is, waardoor iedereen een specifieke bijdrage kan leveren aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Uit de interviews kan het volgende worden geconstateerd:

Binnen Defensie zit men minder op het individuele niveau, men heeft behoefte aan een 'eenheidsworst', welke operationeel goed verklaarbaar is.

Tevens zijn er binnen Defensie generieke basis functies voor militairen waaraan het individu moet voldoen, om operationeel inzetbaar te zijn. De militair zit gemiddeld 3 jaar op één functie en rouleert automatisch door naar de volgende functie, om op deze wijze de juiste ervaringen op te doen. Eveneens komt uit de interviews naar voren dat er binnen Defensie net zoveel verschillen aanwezig zijn als in de normale maatschappij, alleen levert het militairproduct een duidelijk verschil met andere organisaties. Tevens wordt opgemerkt dat binnen Defensie van een bepaalde groep mensen meer of minder individuen aanwezig zijn

De overige beleidsinitiatieven en maatregelen van Defensie zijn het volgende:

- In de brochure van december 2001, *Wat zou u doen?;Hoe integer en betrouwbaar moet u zijn als ambtenaar?;Een handleiding die u helpt zelf het antwoord te geven*<sup>24</sup> gaat het om de grijze gebieden; welk gedrag is nog toelaatbaar en welk niet. Met deze brochure probeert Defensie handvatten te geven voor al die kwesties waarin integriteit in het geding kan zijn.
- Per 1 juli 2001 is de nieuwe regeling werk- en rusttijdenregeling<sup>25</sup> in het Algemeen militair ambtenarenreglement (AMAR) en Burgerlijk ambtenarenreglement Defensie (BARD) van toepassing. Het doel is defensiepersoneel bij de uitvoering van werkzaamheden en diensten (extra) bescherming te bieden. De regeling richt zich daarom op verbetering van veiligheid, gezondheid en welzijn in relatie tot de rooster vastgestelde werk- en rusttijden. Eveneens dient deze nieuwe regeling bij te dragen aan een betere combinatie van werk met privé-omstandigheden, zoals zorgtaken, vrijwilligerswerk of het volgen van een studie.
- In steeds meer huishoudens werken zowel de man als de vrouw. Maar wie zorgt er voor het kind of de partner indien die ziek worden? Omdat de maatschappij al die werkende partners nodig heeft, zijn er nu bij de wet regelingen getroffen om betaald werk en zorgtaken te kunnen blijven combineren. Deze is in de Wet Arbeid en Zorg (WAZ)<sup>26</sup> die per 1 december 2001 in werking is getreden binnen Defensie geregeld. Daarin zijn bestaande verlofrechten rondom zorgtaken vastgelegd, uitgebreid of versoepeld.
- Om een interessante partner op de arbeidsmarkt te worden en medewerkers zo veel mogelijk ontplooiingskansen te bieden heeft Defensie Flexibel belonen<sup>27</sup> op de individu gericht ingevoerd. Dit gebeurt door het stimuleren, ontwikkelen en gebruik maken van kennis, vaardigheden en inzet. Het mes snijdt daarmee aan twee kanten. De

---

<sup>24</sup> Brochure: *Wat zou u doen?;Hoe integer en betrouwbaar moet u zijn als ambtenaar?;Een handleiding die u helpt zelf het antwoord te geven*, Ministerie van Defensie, Personeelszaken Centrale Organisatie i.s.m. Directie Voorlichting, december 2001.

<sup>25</sup> Brochure: *Een nieuwe werk- en rusttijdenregeling voor Defensiepersoneel*, Ministerie van Defensie, DGP i.s.m. Directie Voorlichting, 2001.

<sup>26</sup> Brochure: *Arbeid en zorg combineren;Defensie zet uw mogelijkheden op een rij*, Ministerie van Defensie, DGP i.s.m. Directie Voorlichting, januari 2002.

<sup>27</sup> Brochure: *Flexibel belonen bij Defensie:voor wie, waarom en op welke wijze?*, Ministerie van Defensie, DGP i.s.m. Directie Voorlichting, februari 2002.

arbeidsmotivatie neemt toe en Defensie kan als gevolg daarvan tot een beter ‘product’ komen. Dit kan onder meer door het toekennen van extra periodieken, toelagen, geschenken, gratificaties en premies. Deze manier van belonen maakt het mogelijk maatwerk te leveren, iets wat ook elders in de maatschappij gebruikelijk is.

- Het invoeren van de keuze verlenging of verkorting van de arbeidsduur, die per 1 juli 2002 in werking is getreden.<sup>28</sup>
- Eveneens zijn in een brochure (2002)<sup>29</sup> de rechtspositie van militairen bij uitzending geregeld waarin alle aanspraken op een rij inzichtelijk gemaakt zijn.
- Het beleidsinitiatief *de nieuwe beoordeling en functioneringssysteem*<sup>30</sup> is voor zowel het militairpersoneel (voorheen was dit aspect voor militairen anders) als het burgerpersoneel, welk in april 2003 is geïmplementeerd. Daarin staat centraal de persoonlijke ontwikkeling, het verbeteren van het functioneren en begeleiding van de militaire en burger defensiemedewerker.
- Met de centrales van overheidspersoneel is op 18 december 2003 overeenstemming bereikt over een vernieuwd Sociaal beleidskader Defensie (SBK).<sup>31</sup> Het SBK heeft een geldigheidsduur van 1 januari 2004 tot 1 januari 2010. Het SBK richt zich op het zoveel mogelijk voorkomen van gedwongen ontslag. De instrumenten zijn vrijwillige uitstroom van Defensiepersoneel stimuleren d.m.v. stimuleringspremies, remplaçantenregeling, stimuleren van zelfstandig ondernemerschap, overgang wachtgeld-UWK voor militairen, tijdelijke FPU-maatregel Defensie voor burgerpersoneel en herplaatsingskandidaatregelingen.
- Het invoeren van een nieuw personeelsinformatiesysteem (P&O 2000+) met ingang van 1 augustus 2004, het dient een bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit van het personeelsbeheer en doelmatigheid. De overgang naar een nieuw dienstverleningsmodel en een verdere professionalisering van de personeelsfunctionarissen staan hierbij centraal (Personeelsbrief, 2004).
- De staatssecretaris van Defensie heeft in het najaar van 2004 een toelichting gegeven over de invoering van het Flexibel Personeelssysteem (FPS). Het FPS is echter nog in ontwikkeling, het dient een omslag te zijn van: *‘up or out- van een ambtelijk personeelssysteem naar een flexibel personeelssysteem’*. De kern van het FPS is dat tussentijds wordt beoordeeld of doorgroei in de loopbaan nog mogelijk is. Het onderscheidt tussen Beroepsonbepaalde tijd (BOT) en Beroepsbepaalde Tijd (BBT) bij aanstelling wordt afgeschaft: iedere nieuwe instromer begint zijn loopbaan ‘als militair’. De invoering van het nieuwe personeelssysteem zal voor het eerst in 2007 aanvangen en zal dan geleidelijk plaatsvinden.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Brochure: *Keuzemogelijkheden voor militairen; Keuzemogelijkheden voor burgers*, Ministerie van Defensie, Directie Voorlichting in opdracht van DGP, 2001.

<sup>29</sup> Brochure: *Uw rechtspositie bij uitzending: alle aanspraken op een rij*, Ministerie van Defensie, DGP&M i.s.m. Directie Voorlichting, april 2002.

<sup>30</sup> Brochure: *Het jaarlijkse functioneringsgesprek voor iedere militair en burger; Wat verandert er precies en waarom*, Ministerie van Defensie, DGP&M i.s.m. Directie Voorlichting, april 2003.

<sup>31</sup> Brochure: *Sociaal Beleidskader Defensie; zoveel mogelijk begeleiden van werk naar werk*, Ministerie van Defensie, DGP&M i.s.m. Directie Voorlichting, januari 2004.

<sup>32</sup> *Vragen en antwoorden over het FPS*, intranet Defensie, Ministerie van Defensie, Den Haag 2005.

#### **§ 5.4 De Defensie organisatie en cultuur**

Om een algemeen inzicht te krijgen in wat voor soort organisatie Defensie is en wat voor soort organisatiecultuur en –structuur er binnen Defensie heersen, zijn een aantal vragen gesteld aan de respondenten.

Uit de antwoorden met betrekking tot welke type organisatie Defensie behoort, kan worden samengevat dat Defensie een combinatie is van een professionele bureaucratie en een machine bureaucratie. Aan de ene kant is Defensie een machine bureaucratie, omdat het een steile hiërarchische structuur heeft met veel regels en procedures. En aan de andere kant is Defensie een professionele bureaucratie, omdat men in staat is om bijvoorbeeld uitzendingen, goed in elkaar te zetten met professionele kwaliteit aan personeel en materieel.

Over het algemeen kan samenvattend geconstateerd worden dat Defensie een gesloten organisatie is, uit de interviews wordt het volgende afgeleid:

Defensie heeft een gesloten militair personeelssysteem (down-up systeem), daarom kan je op militair gebied weinig aan horizontale instroom doen. De bevelstructuur en het geweldsspectrum zijn van grote invloed op de cultuur en structuur van Defensie.

Defensie heeft een geheel eigen geschiedenis, opgebouwde tradities en cultuur en op sommige punten leeft men naast de maatschappij. Eveneens is Defensie een complexe organisatie, mensen weten niet goed wat Defensie inhoudt. Tot slot doet Defensie niet veel aan openheid van zaken wat leidt tot een gesloten organisatie.

Eveneens kan uit de interviews worden samengevat dat Defensie een combinatie is van een starre en flexibele organisatie. Aan de ene kant is het een traditionele Rijksorganisatie met heel veel overlegforums en een procedure gerichte organisatie met verschillende tradities. En binnen de krijgsmacht delen overheersen allerlei subculturen. En aan de andere kant is men een flexibele organisatie, omdat men te allen tijde bereid is om zijn taken uit te voeren met beperkte middelen, flexibele reageert op allerlei politieke besluitvormingen, reorganisaties en bezuinigingsinvloeden.

Tevens kan uit de interviews gehaald worden dat Defensie zowel een dynamische als een statische organisatie is. Dynamisch op het gebied van de operationele taakuitvoering en de continue aanpassing aan de veranderende situatie in de wereld. En statisch door het leveren van hetzelfde product, de heersende status-quo, hiërarchische structuren en lange besluitvormingstrajecten.

Het begrip cultuur verwijst naar de gevestigde manieren van denken en doen in een organisatie. Tevens omvat het ook de waarden en normen die binnen een organisatie leven. Aan de respondenten is gevraagd hoe zij de cultuur binnen Defensie zouden omschrijven.

Uit de antwoorden kan het volgende samenvattend worden afgeleid:

Volgens de meerderheid van de respondenten is de cultuur binnen Defensie behouden en de normen en waarden zijn conservatief. De kenmerken van de Defensie cultuur volgens hen zijn gehoorzaamheid, voortbestaan, veiligheid, het overleven in extremen omstandigheden, ‘niet zeuren, maar doen’ mentaliteit, de kameraadschap staat hoog in het vaandel, het is dominant, masculien, hiërarchisch en heeft een autoritair gezag. Eveneens is het een institutionele gerichte cultuur, dat wil zeggen gesloten, intern gericht en contact met de buitenwereld is matig. En het is een gulzig instituut, dat wil zeggen het gebruikt mensen continu (24 uur).

Eveneens is gevraagd of de respondenten in maximaal 5 zinnen Defensie kunnen omschrijven, daaruit kan samenvattend het volgende worden geconstateerd: Volgens de meerderheid van de respondenten is Defensie een machtige, complexe, dynamische, professionele en bureaucratische organisatie met een geheel eigen identiteit. Defensie kenmerkt zich door het geweldstoepassing, een gesloten personeelssysteem, verschillende krijgsdelen, hiërarchische structuur en masculiene cultuur en allerlei subculturen. Het is een organisatie met een geheel eigen cultuur en een typisch voorbeeld van een diverse organisatie die een bijzondere plaats inneemt in deze maatschappij, waar zeker plaats moet zijn voor diversiteit.

Defensie is inmiddels bezig om zijn organisatie te reorganiseren. Het belangrijkste doel van deze reorganisatie is het waarborgen van een structureel betaalbare, expeditionaire krijgsmacht (Besturingsmodel, 2003). Om de doelmatigheid van Defensie verder te verbeteren wordt beleid, uitvoering en toezicht gescheiden. Dit heeft tot gevolg dat de bestuurlijke organisatie van Defensie verandert (zie bijlage 1).

In het Najaarsbrief van het strategische akkoord van 2002, de Prinsjesdagbrief van 2003 en de Personeelsbrief van 2004, is de koers van de Defensie organisatie beschreven voor de komende jaren. De grootschalige reorganisaties dienen in het jaar 2007 afgerond te zijn. In hoeverre deze veranderingen daadwerkelijk efficiënt en effectief zijn moet nog nader onderzocht worden.

### **§ 5.5 Slotwoord**

In dit hoofdstuk is inzichtelijk gemaakt in hoeverre er binnen Defensie aan diversiteitsbeleid invulling wordt gegeven.

In het volgende hoofdstuk zal aan de hand van de theorie beschreven in hoofdstuk 2, de omschrijving van de Defensie organisatie in hoofdstuk 3 en de onderzoeksresultaten in dit hoofdstuk, de analyse plaatsvinden.

Hiermee wordt getracht antwoordt te geven op de overige onderzoeks-deelvragen:

- Wat zijn de succes- en risicofactoren van het managen van diversiteit?
- In hoeverre kan het diversiteitsbeleid binnen Defensie worden verbeterd?

Eventueel zullen de analyses worden aangevuld met bestaande onderzoeken naar het managen van diversiteit binnen Defensie.

## Hoofdstuk 6 De analyse van de onderzoeksresultaten

*“In hun natuur zijn alle mensen gelijk; het zijn hun gewoonten die de verschillen maken”*  
Confucius

### **§ 6.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt getracht een brug te slaan tussen de theorie en empirie middels de beantwoording van de laatste twee deelvragen. Dit zal uiteindelijk leiden tot de beantwoording van de centrale probleemstelling *“Onder welke voorwaarden kan het managen van diversiteit binnen de Defensie organisatie een succes zijn?”*.

Met behulp van de onderzoeksresultaten zal aan de hand van de theorie de deelvragen *‘wat zijn de succes- en risicofactoren van managen van diversiteit binnen Defensie’* en *‘in hoeverre kan het diversiteitsbeleid binnen Defensie worden verbeterd’* voor zover mogelijk worden beantwoord.

### **§ 6.2 Diversiteitaspecten**

Diversiteit verwijst naar de manieren waarop mensen van elkaar verschillen. Bakas en Van Wolde (1997) geven aan dat diversiteit vanuit het fysieke oogpunt, het culturele oogpunt, het functionele oogpunt en het historische oogpunt kan worden bekeken.

Er wordt eveneens onderscheidt gemaakt tussen de primaire en secundaire dimensies.

Tot de primaire dimensies behoren sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele geaardheid, ras en fysieke gesteldheid; de centrale elementen die van invloed zijn op de wijze waarop mensen zichzelf en hun omgeving zien. De secundaire dimensies zijn onder meer opleiding, religie, geografische afkomst, inkomen, burgerlijke staat en beroep; verondersteld wordt dat deze aspecten minder invloed hebben op het zelfbeeld van mensen (zie § 2.2).

Volgens Richardson en Bosch (2002, p.121) zijn er meer dan twintig aspecten waarop defensiepersoneel onderling kan verschillen, te weten;

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| - opleidingsniveau,       | -etnische achtergrond,                                       |
| - opvoeding,              | -seksuele voorkeur,  |
| - gezinssituatie,         | - aanstelling (Beroepsonbepaalde tijd (BOT), Beroepsbepaalde |
| - leeftijd,               | tijd (BBT), fulltime/parttime, burger/militair),             |
| - fysieke gesteldheid,    | - religieuze achtergrond,                                    |
| - werkervaring,           | - culturele verschillen,                                     |
| - nationaliteit,          | - taalgebruik,   |
| - sekse,                  | - politieke voorkeur,  |
| - competenties,           | - houding en gedrag,   |
| - wapens en dienstvakken, | - burgerlijke staat en                                       |
| - krijgsmachtdeel,        | - persoonlijkheidskenmerken.                                 |

Uit de resultaten van de interviews kan het volgende nog worden bijgevoegd; rangen, schalen, directie, middenkader en uitvoerend personeel etc..

Geconcludeerd kan worden dat binnen Defensie op militair gebied een individu moet voldoen aan de basis kwaliteiten waaraan Defensie behoefte heeft. Naast deze basis behoefte kan men binnen Defensie meer aandacht besteden aan de competenties van het individu, zowel voor het militairpersoneel als voor het burgerpersoneel, zodat op deze wijze het individu beter kan bijdrage aan de organisatiedoelstellingen.

Een mogelijke verbetering is het Defensie Flexibel belonen (brochure, 2002). Het is een instrument, waarin het stimuleren van het individu centraal staat door het belonen van het individu op zijn prestaties. Het beleidsinitiatief nieuwe beoordeling en functioneringsstelsel (brochure, 2003) voor zowel het militairpersoneel als het burgerpersoneel, dat in april 2003 is geïmplementeerd kan ook bijdragen. Daarin staat centraal de persoonlijke ontwikkeling, het verbeteren van het functioneren en begeleiding van de militair en burger defensie medewerker. Dit zijn initiatieven van Defensie die een positieve bijdrage leveren aan het diversiteitsbeleid, maar in hoeverre het beleid efficiënt en effectief is dient nog te worden geëvalueerd.

### **§ 6.3 Het managen van diversiteit binnen Defensie**

In de managing diversity-benaderingen, die in het overgrote deel van de publicaties over intercultureel management als uitgangspunt worden genomen, wordt de nadruk gelegd op de rol van het management en op de organisatiecultuur en –structuur (zie §2.2.1).

Op basis van de onderzoeksresultaten in § 5.2 kan geconcludeerd worden dat de verschillende visies van de respondenten voor een gedeelte overeenkomen met de theorie.

Het feit dat men probeert na te denken over het managen van diversiteit is een positieve ontwikkeling binnen de Defensie organisatie. Met het instellen van het Diversiteitoverleg Defensie is een begin gemaakt. Maar de kunst is om daadwerkelijk één diversiteitsbeleid te formuleren, waarin het serieus nemen van het vraagstuk van management van diversiteit een ingrijpende breuk met het traditionele organisatie- en managementopvattingen (zie §2.5) betekent.

Hierbij moet Defensie met de volgende criteria rekening houden namelijk, het respecteren van elkaars culturen en verschillen. De kennis van het feit dat mensen ook individuele keuzes maken. De mogelijkheid om gedragsverschillen te integreren in plaats van eenzijdige aanpassing te verwachten van anderen. Een positieve houding ten aanzien van het wonen en werken met mensen van verschillende culturen. En tot slot het openstaan voor een dialoog met (vertegenwoordigers van) andere culturen. Met de oprichting van het Multicultureel Netwerk Defensie (§3.6), kunnen zij aangezien hun activiteiten indien nodig een bijdrage leveren.

Aan de respondenten is gevraagd voor welke benadering men zou kiezen als het diversiteitsbeleid geïmplementeerd moet worden, de top-down of de bottom-up benadering en waarom. Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de implementatie zowel via de top-down als bottom-up benadering dient te geschieden.

Er is gekozen voor de top-down benadering omdat er voor commitment draagvlak gecreëerd moet worden in de top van de organisatie, want het is een bureaucratisch en hiërarchische organisatie. Dit wijst erop dat met de top-down benadering zoals Glastra het verwoord een klassiek beeld van management wordt gehanteerd: de leiding heeft de visie, het plan, de middelen en de wil. Veranderingen worden doorgaans top-down doorgezet en zo zal het ook met diversificatie gaan. Het gaat erom die topleiders te overtuigen. Sturing door

leidinggeevenden dient doorgaans wel aangevuld te worden met een uitgekende en sensitieve Human Resource Management.

De bottom-up benadering werd genoemd om de mensen aan de onderkant mee te laten denken; wat vinden zij van het diversiteitsbeleid m.a.w. wat zijn de visies van de lijnmanagers en in hoeverre dienen zij te worden bijgestuurd? Wat voor instrumenten hebben zij ter beschikking om het één en andere te bewerkstelligen? Het uiteindelijke doel is om gedragsverandering te realiseren, voor zowel de top als de werkvloer, om te denken in mensen in allerlei soorten.

Geconcludeerd kan worden dat als het management adequaat is er wel iets gerealiseerd zal worden, maar het risico is dat men geen rekening houdt met het feit dat de bevelstructuur, geweldspectrum, arbeids- en machtsverhoudingen die de Defensie organisatie structuur geven buiten beschouwing worden gelaten. Dat geldt ook voor de invloed van de Defensiecultuur die volgens de meerderheid van de respondenten behoudend is; de normen en waarden zijn conservatief, het is een dominante, masculiene, hiërarchische organisatie met een autoritair gezag (zie §5.4). Tevens wordt in de literatuur de nadruk gelegd op managers. Binnen Defensie moet rekening gehouden worden met de mondigheid van individuen en weerstand van groepen in de organisatie, vanwege strijdigheid van hun plannen, belangen en de delegatie van bevoegdheden etc.. En het feit dat het management zelf onderdeel vormt in de beoogde verandering waarbij de vormgevende vermogens van managers worden overschat, maakt het moeilijk om alleen de centrale rol aan het management toe te schrijven.

#### **§ 6.4 Analyse op basis van de organisatietyologie**

Cox onderscheidt drie typen organisaties, variërend in de mate waarin zij culturele en demografische verscheidenheid binnen de organisatie waarde toekennen, te weten monolitische, plurale en multiculturele organisaties (zie §2.3).

Op basis van de onderzoeksresultaten beschreven in § 5.3 kan worden afgeleid waar de Defensie organisatie zich bevindt.

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat het grootste aandeel vrouwelijke militaire en burgerpersoneel in de onderbouw en middenkader van Defensie aanwezig zijn (bijvoorbeeld van een totaal bestand van 108 generaals en 415 kolonels zijn er maar 7 vrouwelijke kolonels en onder de 79 topambtenaren (hoger dan schaal 15) zijn er maar 3 vrouwen aanwezig etc.). Met betrekking tot de doorstroom binnen Defensie zijn geen echte doelstellingen geformuleerd en/of gerealiseerd. Alleen voor vrouwelijke minderheden is momenteel alles in werking gesteld om dit te bevorderen, maar allemaal nog in geringe mate. Hierbij dient Defensie rekening te houden dat het stellen van streefcijfers er niet is om voor diverse groepen een bevoorrechte positie te creëren, maar om hun achterstand weg te werken. Het is noodzakelijk dat dit vooroordeel wordt doorbroken, zodat de streefcijfers ook daadwerkelijk hun doel bereiken en het niet te veel als 'omgekeerde discriminatie' te blijven zien.

Geconcludeerd kan worden dat Defensie met betrekking tot de integratie en emancipatie van vrouwelijke minderheden binnen de krijgsmacht organisaties veel in werking heeft gezet. Met betrekking tot homoseksuele minderheden kan worden geconcludeerd dat het klimaat gunstiger is geworden, maar nog altijd verbeterd kan worden. En tot slot met betrekking tot etnische minderheden kan worden geconcludeerd dat er enigszins aandacht wordt besteed bij de werving en selectie. Inmiddels is de Wet SAMEN sinds 1 januari 2004 niet meer van



kracht en is er voor Defensie ook geen reden meer om aan een bepaalde 'evenredigheidspercentage' te voldoen voor etnische minderheden. Nieuwe beleidsinitiatieven zijn tot op heden niet geformuleerd. Er wordt enigszins aandacht besteed aan het behoud van etnische minderheden, maar daadwerkelijke doorstroom initiatieven zijn er niet.

Geconcludeerd kan worden dat de minderheidsgroepen binnen Defensie op sleutelposities, topfuncties en gezichtsbepalende functies ontbreken, waardoor Defensie een typische monolitische organisatie is.

Eveneens kan volgens Richardson en Bosch (2002) worden gesteld dat Defensie zowel horizontaal als verticaal gesegregeerd is. Op het punt van de formele en informele integratie is Defensie een monolitische organisatie. Tevens is volgens Richardson en Bosch (2002) moeilijk vast te stellen in hoeverre het personeelsbeleid, het personeelssysteem en de personeelsinstrumenten van Defensie waarde vrij zijn.

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat Defensie op basis van de reeds genomen beleidsmatige initiatieven naar een pluralistische organisatie begint te evolueren. Maar met het diverser worden van de Defensie organisatie dient rekening te worden gehouden met problemen die kunnen ontstaan, zoals communicatie problemen, discriminatie tussen de werknemers binnen de organisatie, het onbegrip voor het gedrag van anderen, het niet meer thuis voelen van de 'oude garde' en het onderschatten en niet waarderen van de minderheidsgroepen: 'men zal wel binnen gehaald zijn om te voldoen aan de streefcijfers, niet vanwege hun kwaliteit. De reorganisaties binnen Defensie zullen misschien zelfs tot gevolg hebben dat het zoeken naar zekerheid van werknemers de monolithische organisatie- of afdelingsculturen versterkt.

### **§ 6.5 De 3D-benaderingen: een reflectie op Defensie**

In §2.4 zijn de deficit-, discriminatie- en differentiebenaderingen die in de literatuur over het managen van diversiteit gaan inzichtelijk gemaakt.

In het "kernvraag" boek van de diensten geestelijke verzorging bij de Krijgsmacht<sup>33</sup> hebben verschillende personen het diversiteitsvraagstuk van verschillende kanten benaderd.

Volgens de analyse en visie van Richardson (2003, p.30-36) voorspelt de deficitbenadering dat iemand van de minderheidsgroep, die zoveel mogelijk trainingen en cursussen volgt de nodige individuele kwalificaties opdoet, het ver zal schoppen. Daarbij wordt voorbijgegaan aan allerlei organisatiestructurele en -culturele barrières en tegenstellingen in de Defensie organisatie zoals het gebrek aan geplande loopbaantrajecten voor bijvoorbeeld vrouwen en allochtonen, maar ook de ondoordringbaarheid van bestaande 'old boys networks'. Eveneens is volgens Richardson bekend dat kwalificaties geen statische eenheden zijn, maar vooral komen en gaan in een snel tempo. Zie bijvoorbeeld de snelle opkomst van sociale en communicatieve vaardigheden in relatie tot de opkomst van de 'soldier communicator' sinds de deelname van Nederland aan vredesoperaties, in plaats van de vaardigheden van de 'combat soldier' die nog lang niet uit de hoofden van opleiders in de Defensie organisatie is verdwenen.

Met betrekking tot de discriminatie benadering kan worden geconstateerd volgens Richardson dat voorlichting, trainingen en teambuildingsactiviteiten waarbij het ontwikkelen van respect en tolerantie en de morele verantwoordelijkheid van de deelnemers de kern vormen, zeker een positieve uitwerking op de mentaliteit en houding van medewerkers in de Defensie

---

<sup>33</sup> Kernvraag, 2003/2, nr. 130, *Diversiteit in de krijgsmacht*, Diensten Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, Ministerie van Defensie.

organisatie hebben. De ‘bedrijfsethiek’, ‘respectvol samenwerken’, ‘een andere manier van kijken’, etc. nemen ook nu nog toe volgens Richardson. Het probleem is echter dat dergelijke activiteiten geen garantie voor gedragsverandering op de werkvloer geven, laat staan voor veranderingen in de directe sociale en culturele omgeving van defensiemedewerkers.

De ‘werkelijkheid’ van de wervingssystematiek, loopbaan- en management developmenttrajecten, bevorderingsystematieken, functietoewijzingen, historisch gegroeide vanzelfsprekendheden in de hiërarchische verhoudingen, etc. staan vaak haaks op wat defensiemedewerkers met de mond (kunnen) belijden over mogelijkheden om de eigen waarden en normen en die van de organisatie te veranderen.

Andersom geldt: teveel nadruk op de omliggende systemen (systeemvariant), brengt het gevaar van blinde vlekken voor “waar mensen voor staan” met zich mee. Bovendien roept de systeembenadering vooral bij het wat langer zittend personeelsbestand veel weerstand op. De commotie rondom de uitvoering van de wet SAMEN en de bijbehorende streefcijfers is in de Defensie organisatie hier het beste voorbeeld van (positieve discriminatie).

Met betrekking tot de differentiebenadering kan volgens Richardson worden geconstateerd dat de culturaliseringsvariant al reeds populair is in de Defensie organisatie.

Onderzoek naar cultuurverschillen tussen verschillende groepen in de Defensie organisatie en daaraan gekoppeld het beroep op culturele empathie van alle groeperingen om onderlinge acceptatie te vergroten en onnodige fricties te voorkomen, breid zich uit. Cultuur- en genderverschillen ontdekken en erkennen, leiden vaak snel tot stereotyperen en de veel gehoorde kreet is dan ook: “daar wil ik niet bij horen!” Bovendien dreigt ‘cultuur’ ook nog eens teveel als excuus gebruikt te worden voor problemen die tussen groeperingen bestaan. “Het is nu eenmaal hun cultuur” of “dat is nu eenmaal typisch mannelijk” neigt naar een extreem cultuurrelativisme waarbij elk probleem of conflict tussen (groepen) mensen wordt weg verklaard volgens Richardson.

Op basis van de onderzoeksresultaten beschreven in §5.3 kan worden geconcludeerd dat *de deficitbenadering en de discriminatiebenadering* binnen de Defensie organisatie tot nu toe de meeste aandacht krijgen. Alle beleidsinitiatieven, nota’s, wetten, onderzoeken, cursussen en trainingen hebben een bijdrage geleverd aan een veranderende beeldvorming over homoseksuelen, vrouwen en etnische minderheden binnen Defensie. Eveneens hebben de Defensie Vrouwen Netwerk (DVN, 1992) en de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht (SHK, 1988) in de loop der jaren veel initiatieven ontplooit op dit terrein ofwel ervoor gezorgd dat de Defensie organisatie zelf met beleid kwam. Defensie is op allerlei manieren bezig geweest om de minderheidsgroepen binnen te laten stromen, door bij werving en selectie allerlei reclamecampagnes en voorlichtingsmateriaal te ontwikkelen met betrekking tot vrouwen, homoseksuelen en allochtonen.

Geconcludeerd kan worden dat verschillende vormen van evenredigheids- en voorkeursbeleid bij werving en selectie maar ook bij bevordering binnen Defensie een aanpak is die een aantal risico’s oplevert. De bekende risico’s van deze aanpak zijn een fixatie op representatiegetallen, waarin evenredigheid niet een zaak van organisatieverandering maar van statistieken wordt, weerstand van werknemers uit de meerderheidsgroep die hun positie bedreigd zien en stigmatisering van werknemers uit de minderheidsgroepen die van de evenredigheidsarrangementen (zouden) hebben geprofiteerd. Met het invoeren van diversiteitsmanagement kunnen geen snelle resultaten verwacht worden omdat men rekening moet houden, dat opereren in een veld met een geschiedenis waarin allerlei maatregelen al zijn geformuleerd, die soms wel effectief zijn geweest maar soms in een teleurstelling zijn

geëindigd, om veranderingen te bewerkstelligen. Defensie dient daarom met de volgende risicofactoren rekening te houden: (1) Het vasthouden aan de kenmerken van de oorspronkelijke monocultuur van de Defensie organisatie, als het dominante, algemeen na te streven cultuur, waarnaast de andere getolereerd worden dat levert op den duur problemen op. (2) Het betuttelende gedrag ten opzichte van mensen die van de standaard cultuur afwijken. (3) De stereotypering van andere culturen, zoals diverse groepen in 'hokjes' plaatsen. (4) Het spreken voor anderen, terwijl individuen voor zichzelf beslissingen kunnen nemen. En (5) betekenis toekennen aan gedrag van anderen vanuit de eigen cultuurbepaalde waarden en normen (m.a.w. vooroordelen hebben). Tegen discriminatie van andere culturen, daarin heeft Defensie wel maatregelen ondernomen, zoals de KOGVAM-regeling (zie §3.6), maar het betekent niet automatisch dat mensen hun gedrag veranderen.

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat Defensie rekening moet houden met het feit dat het managen van diversiteit niet is leiding geven aan verschillende culturen, maar aan individuele en persoonlijke verschillen die al dan niet te maken kunnen hebben met verschijnselen als etniciteit, sekse, sociale klasse, leeftijd, karakter enzovoort. Eveneens zullen het instellen van allerlei antidiscriminatie codes, trainingen of klachtenprocedures geen gedragsverandering bewerkstelligen, als de organisatiestructuur en –cultuur onveranderd blijven. Tevens dient Defensie ermee rekening te houden dat werknemers niet langer bereid zijn om hun unieke culturele identiteiten bij de ingang in te ruilen voor de dominante bedrijfsidentiteit.

#### **§ 6.6 De krachtenveldanalyse: in context van Defensie**

Het gaat bij het managen van diversiteit niet alleen om HRM-beleid. Het gaat om het doordenken van de organisatie in alle facetten van structuur, cultuur, machtsstrategie en interne verhoudingen en posities. En zoals Glastra een breder theoretisch perspectief beschrijft, benadrukt hij een contextuele benadering van diversiteit die betrekking heeft ten eerste op de politieke, sociaal-culturele en economische omgeving. En ten tweede moeten interetnische relaties, en meer algemeen relaties tussen meerderheden en minderheden ook geanalyseerd worden in het licht van de specifieke organisatiedynamiek (zie §2.5).

Op basis van de onderzoeksresultaten beschreven in §5.4 kan samenvattend geconcludeerd worden dat Defensie een machtige, complexe, dynamische, professionele en bureaucratische organisatie is met een geheel eigen identiteit. Defensie kenmerkt zich door de geweldstoepassing, een gesloten personeelssysteem, verschillende krijgsmachtdelen, hiërarchische structuur en masculiene cultuur en allerlei subculturen. In dit onderzoek is niet expliciet onderzocht wat voor gevolgen dergelijke invloeden hebben op het efficiënt en effectief omgaan met verschillen, omdat Defensie momenteel bezig is met allerlei veranderingen. Gesteld mag worden dat een aantal mogelijke verbeteringen zijn de invoering van het nieuwe personeelsinformatiesysteem (P&O 2000+), met als doelstelling om de kwaliteit van het personeelsbeheer en doelmatigheid te verbeteren. Centraal hierin is dat personeelsfunctionarissen professionaliseren. Eveneens belangrijk is het in ontwikkeling zijnde Flexibel personeelssysteem voor militairen dat in 2007 ingevoerd wordt (zie § 5.3.4). Tenslotte noem ik de gaande bestuursvernieuwing en reorganisatie die eind 2006 afgerond moet zijn (§ 3.2.1). In hoeverre deze te voeren beleidsinitiatieven efficiënt en effectief zijn dient nog te worden geëvalueerd.

Vanuit de contextuele benadering van diversiteit kan worden gesteld dat binnen de Defensie organisatie de volgende invloeden van belang zijn, namelijk de veranderingen van de arbeidsmarkt, de externe en interne omgeving van Defensie, maatschappelijke, economische, demografische en juridische ontwikkelingen en politieke besluitvormingen. Dit zijn de verschillende krachtenvelden die van invloed zijn op de omgeving van de Defensie organisatie. Hierbij is het van belang dat Defensie dient in te spelen op veranderingen zodat diversiteitsbeleid binnen Defensie een toegevoegde waarde kan zijn.

Geconcludeerd kan worden dat een diverse samengesteld team innovatiever, creatiever en succesvoller is dan een team dat louter uit één en dezelfde soort personen bestaat, aangezien de taken van de Defensie organisatie op zowel nationaal als internationaal gebied.

Eveneens komt uit de interviews naar voren dat er voldoende kansen gecreëerd moeten worden voor het individu, een klimaat gecreëerd moet worden waar de werknemers zich thuis voelen met als doel een goede werkomgeving te creëren, aangezien het een organisatie is die mensen (24 uur) continu nodig heeft. Het basisidee volgens Loden is 'pas de cultuur aan om de mensen te ondersteunen'. De minderheid past zich niet aan de normen van de meerderheid maar de normen en waarden van beide groepen bestaan naast elkaar.

Tevens beginnen onderzoeken naar 'cultuur' in brede zin op te komen binnen Defensie.

Een recent voorbeeld van een onderzoek is het '*Rapport onderzoek Cultuur en Integriteit bij de Koninklijke Marechaussee*' uitgevoerd door de commissie Staal en uitgebracht op 10 juni 2005. Samenvattend zijn er uit het rapport negatieve conclusies naar voren gekomen over de werkdruk, het personeel & organisatie-management en de kwaliteit van het leidinggeven binnen de Koninklijke Marechaussee. Dit rapport heeft een grote impact op de zelfreflectie van de Koninklijke Marechaussee gehad. Bijvoorbeeld de commissie constateert dat de uitvoering van het personeelsbeleid, de personeelszorg en beheer een zorgelijk beeld schetsen. De KMar organisatie is op het gebied van P&O management verouderd. Daarnaast constateert de commissie dat de medezeggenschapscultuur als vorm van inspraak en overleg bij de KMar niet voldoende is ontwikkeld. Eveneens constateert de commissie dat er een kloof tussen de korpsstaf en de werkvloer is, de kwaliteit van het leidinggeven laag is en de stijl van leidinggeven meer aandacht moet krijgen etc..

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de krapte op de arbeidsmarkt van de laatste jaren diversiteit weliswaar op de agenda heeft gezet, maar dan in de eerste instantie als een punt van personeelsvoorziening binnen Defensie. Diversiteitsbeleid binnen Defensie is daarmee tot werving en selectiebeleid en ook wel aanvullend scholingsbeleid gereduceerd.

Hierbij is geen rekening gehouden met de Defensie structuur, systemen, cultuur en organisatorische en omgevingscontexten waarin Defensie opereert.

Geconcludeerd kan worden dat het diversiteitsbeleid binnen Defensie moet inhouden een werkomgeving te creëren waarin elke individu zich kan ontplooiën, kansen worden gecreëerd en benut, respect is voor het individu en verschillen gewaardeerd worden als organisationeel kapitaal. Hierbij kan worden gesteld dat diversiteit en multiculturaliteit alleen zinvol begrepen en 'gemanaged' kunnen worden als allereerst de dominante vormen van werken, organiseren, managen en samenleven ter discussie worden gesteld en ruimte wordt geschapen voor de ontwikkeling van nieuwe vormen en nieuwe concepten op dit gebied, in interactie met alle verschillende betrokkenen. De conclusie is dat de Defensie organisatie 'Diversiteitmanagement' initiatieven moet gaan ontwikkelen, dat wil zeggen geïntegreerde, multidisciplinaire benaderingen die gelijktijdig gericht zijn op de organisatie cultuur, structuur, systemen, omgeving, beleid, praktijk en mensen.

## Hoofdstuk 7 De conclusies en aanbevelingen

*“Was het niet Max Planck die eens zei,  
dat echte veranderingen niet gebeuren omdat mensen hun gedrag veranderen,  
maar omdat een generatie uitsterft?”*

G.J. Boeles

### § 7.1 Slotbeschouwing

Om antwoord te geven op de centrale vraagstelling ‘Onder welke voorwaarden kan het managen van diversiteit binnen de Defensie organisatie een succes zijn?’ zijn in dit onderzoek vier deelvragen geformuleerd.

De eerste deelvraag is: ‘Wat houdt het managen van diversiteit in en wat is de toegevoegde waarde van diversiteitsbeleid?’. Uit de theorie beschrijving in hoofdstuk twee kan geconcludeerd worden dat het managen van diversiteit betrekking heeft op het effectief omgaan met sociale en culturele verschillen bij de uitoefening van taken en daarmee op een verantwoord bedrijfsbeleid. Kwaliteiten en kenmerken van werknemers dienen zichtbaar te worden, zodat ze inzetbaar zijn bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Noodzakelijk is dat organisaties bereid zijn om instituties, gebruiken, zeden en gewoonten, bedrijfsculturele elementen, managementstijlen, loopbaan- en opleidingsbeleid te herzien, daar waar deze in de praktijk (vaak onbewust en onbedoeld) de ene werknemer of groep medewerkers bevoordelen ten opzichte van de andere. En de interactie met en tussen verschillende groepen werknemers krijgt gestalte in diverse contexten: de omgeving waarin het bedrijf opereert, de aard van het personeelsbeleid, de bedrijfscultuur en -structuur en de samenstelling van de arbeidsmarkt en samenleving. Toegevoegde waarde van managen van diversiteit zijn economische redenen zoals optimale winst behalen en kostenbeperking, continuïteit, effectiviteit, verbreding van afzet- en arbeidsmarkten en wederzijdse afhankelijkheid als strategisch instrument om diverse samenwerkingsvormen optimaal te benutten om zodoende het rendement te verhogen.

De tweede deelvraag is: ‘Wat is het huidige beleid binnen Defensie en in hoeverre wordt aan diversiteitsbeleid binnen Defensie invulling gegeven?’. Uit de beschrijving in hoofdstuk drie kan geconcludeerd worden dat Defensie op een traditionele manier met diversiteit omgaat, door het formuleren van aparte beleidsgebieden en het ontwikkelen van beleid voor specifieke doelgroepen. En met deze aanvulling op het algemene personeelsbeleid geeft Defensie vorm aan het diversiteitsbeleid binnen Defensie.

De derde deelvraag is: ‘Wat zijn de succes- en risicofactoren van het managen van diversiteit binnen Defensie?’. In hoofdstuk vijf en zes zijn de succes- en risicofactoren van het managen van diversiteit in relatie tot de Defensie organisatie inzichtelijk gemaakt. Geconcludeerd kan worden dat de succes- en risicofactoren afhankelijk zijn van de mate waarin de Defensie organisatie inspeelt op diverse invloeden die het managen van diversiteit vormgeven.

En tot slot de vierde deelvraag is: ‘Hoe kan het diversiteitsbeleid binnen Defensie worden verbeterd?’. Geconcludeerd kan worden dat dergelijke oplossingen passen in de traditie van de herziende HRM-systemen, aangezien Defensie nu nog bezig is deze aan te passen. Maar de Defensie organisatie moet daadwerkelijk ‘Diversiteitmanagement’ initiatieven gaan ontwikkelen, dat wil zeggen geïntegreerde, multidisciplinaire benaderingen die gelijktijdig

gericht zijn op de Defensie organisatie cultuur, structuur, systemen, omgeving, beleid, praktijk en mensen.

Tot slot kan worden geconcludeerd dat het succes van het managen van diversiteit binnen Defensie afhangt van de wijze waarop Defensie invulling zal gaan geven aan het diversiteitsbeleid.

## **§ 7.2 Conclusies**

Geconcludeerd kan worden dat het managen van diversiteit geen nieuw fenomeen is, maar een reactie op de veranderingen in de sociaal-culturele samenstelling van arbeidsmarkten, de demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing, ontgroening, multicoloring en maatschappelijke, economische en juridische ontwikkelingen, interne en externe omgevingsinvloeden en de reactie op het globaliseringproces. Organisaties in het algemeen en Defensie in het bijzonder kunnen het zich niet meer veroorloven uit te gaan van een homogeen personeelsbestand. Er bestaat geen standaardwerknemer met standaardkenmerken die zich op een standaard wijze gedraagt. De toegevoegde waarde van het managen van diversiteit voor Defensie betekent een optimale bijdrage leveren aan de taken die de organisatie heeft en de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Eveneens betekent het voor Defensie dat er voldoende ontplooiingskansen worden gecreëerd voor het individu. Tenslotte betekent dit het creëren van een goed werkklimaat binnen de Defensie organisatie om mensen binnen de organisatie te behouden en aantrekkelijk te maken.

In de literatuur wordt de nadruk gelegd op de rol van het management. Binnen Defensie betekent het vooral dat de top van organisatie ‘binding met onderwerp’ moet hebben, als het één en ander binnen Defensie gerealiseerd moet worden. Geconcludeerd kan worden dat als het management adequaat is er wel iets gerealiseerd zal worden, maar dat is gedeeltelijk waar. Defensie moet rekening houden met het feit dat de bevelstructuur, geweldspectrum, arbeids- en machtverhoudingen, historische gegroeide cultuur en gewoonten, belangen en bevoegdheden etc., die binnen de Defensie organisatie spelen, een grote invloed hebben. Het feit dat diverse lijnmanagers zelf ook partij vormen in de beoogde verandering, maakt het moeilijk om alleen een centrale rol aan het management toe te schrijven.

Uit de analyses van de onderzoeksresultaten zijn de volgende conclusies naar voren gekomen: Op basis van alle beleidsmatige initiatieven die Defensie de afgelopen jaren heeft ondernomen kan worden geconcludeerd dat Defensie naar een pluralistische organisatie begint te evolueren. Er zijn bovendien tal van reorganisaties gaande. Deze hebben tot gevolg dat werknemers zullen zoeken naar zekerheid. En de verleiding van (personeels)managers om kosten te besparen door hun beslissingen te baseren op veronderstellingen over sociale categorieën alleen maar versterken. Dit zal bijdragen aan monolitische organisatie- of afdelingsculturen binnen Defensie.

Met het diverser worden van de Defensie organisatie moet rekening gehouden worden met problemen die kunnen ontstaan, zoals communicatie problemen, discriminatie tussen de werknemers binnen de organisatie, onbegrip voor het gedrag van anderen, het niet meer thuis voelen van de ‘oude garde’ en het onderschatten en niet waarderen van de minderheidsgroepen binnen Defensie: ‘men zal wel binnen gehaald zijn om te voldoen aan de streefcijfers, niet vanwege hun kwaliteit’.

Eveneens kan geconcludeerd worden dat de deficit- en discriminatiebenaderingen binnen Defensie tot nu toe de meeste invloed hebben gehad op het gebied van etnische-culturele diversiteit. Geconcludeerd kan worden dat verschillende vormen van evenredigheids- en voorkeursbeleid bij werving en selectie maar ook bij bevordering binnen Defensie, het risico van fixatie op representatiegetallen oplevert en geen organisatieverandering. Eveneens het instellen van allerlei antidiscriminatie codes, trainingen of klachtenprocedures leveren geen gedragsverandering op, als de organisatiecultuur en –structuur onveranderd blijven. De conclusie is dat Defensie rekening moet houden met het feit dat het managen van diversiteit niet leiding geven is aan verschillende culturen, maar aan individuele en persoonlijke verschillen die al dan niet te maken kunnen hebben met verschijnselen als etniciteit, sekse, sociale klasse, leeftijd, karakter enzovoort.

Tot nu toe heeft de krapte op de arbeidsmarkt ‘diversiteit’ op de agenda van Defensie gezet. Het is tot nu toe alleen een punt van personeelsvoorziening geweest. Hiermee is het diversiteitsbeleid binnen Defensie gereduceerd tot de werving en selectiebeleid, behoudbeleid en enigszins aanvullend scholingsbeleid, maar allemaal in beperkte mate. Waarbij geen rekening gehouden is met de Defensie structuur, systemen, cultuur en organisatorische en omgevingscontexten waarbinnen Defensie opereert.

Geconcludeerd kan worden dat het diversiteitsbeleid binnen Defensie moet bewerkstelligen dat er een werkomgeving is waarin elk individu zich kan ontplooien, kansen worden gecreëerd en benut, respect is voor het individu en cultuurverschillen gewaardeerd worden als organisationeel kapitaal. Diversiteit en multiculturaliteit kunnen alleen zinvol begrepen en ‘gemanaged’ worden als de dominante vormen van werken, organiseren, managen en samenleven ter discussie worden gesteld en ruimte wordt gecreëerd voor de ontwikkeling van nieuwe vormen en concepten op dit gebied, in interactie met verschillende betrokkenen. Dit betekent voor Defensie dat er geïntegreerde multidisciplinaire benaderingen moeten worden ontwikkeld die gelijktijdig gericht zijn op de organisatie cultuur, structuur, systemen, omgeving, beleid, praktijk en mensen.

### **§ 7.3 Aanbevelingen**

Er zijn beleidsinitiatieven binnen Defensie in ontwikkeling ofwel ontwikkeld om werknemers te werven en behouden etc., maar het is opvallend dat er geen evaluatierapporten bestaan over de verschillende beleidsinitiatieven. Het is dan ook een aanbeveling om de verschillende beleidsinitiatieven die Defensie al heeft ondernomen om deze te evalueren en te bekijken of het wel efficiënt en effectief is en in hoeverre het bijgestuurd of veranderd moet worden.

Het is ook opvallend dat er binnen Defensie geen adequate communicatieplannen zijn voor allerlei veranderingen. Met de huidige reorganisaties en ontwikkelingen binnen de Defensie organisatie is het van belang dat Defensie goede communicatieplannen gaat ontwikkelen om allerlei onbegrip en onduidelijkheden op te lossen door te communiceren.

Eveneens is het aanbevelingswaardig om cultuuronderzoeken ofwel ‘culture audits’ bij alle krijgsmacht organisaties uit te voeren en met de uitkomsten van zo een onderzoek daadwerkelijk de ‘culturele wortels’ van de organisatie te veranderen ofwel aan te passen.

Tot slot beveel ik aan dat Defensie het diversiteitsdenken in hun algemene kwaliteitscyclus moet integreren. In bijlage 5 is een diagnostisch instrument weergegeven dat is ontwikkeld door het Forum diversity audit.<sup>34</sup> Het diversiteitsmodel met 10 organisatie- en resultaatgebieden geeft inzicht in hoeverre een organisatie is afgestemd op diversiteit. Op deze wijze kan Defensie trachten om eventuele knelpunten op te sporen en/of bezien waar de behoefte in de organisatie anders is.

Tot slot kan worden geconcludeerd dat het managen van diversiteit vooral een kwestie is van inspelen op allerlei invloeden die binnen een samenleving spelen en van invloed zijn op organisaties en mensen. Nu wordt vooral gewezen op het feit dat verschillende groepen (vrouwen, etnisch-cultureel verschillende mensen, senioren, gehandicapten etc.) deel uitmaken van de arbeidspopulatie. En terecht, zij maken nu eenmaal deel uit van de samenleving. Maar ook geldt dat samenlevingen en organisaties hun structuur, cultuur, beleid etc. moeten veranderen omdat deze nu eenmaal in het verleden gevormd zijn. Het is nu tijd dat organisaties gaan bekijken op welke wijze zij hun organisaties willen gaan inrichten om op deze wijze optimaal gebruik te maken van allerlei relaties in de samenleving. Het is slechts het begin van nog te verwachten veranderingen. Hiermee wil ik aangeven dat met de tijd steeds nieuwe vormen van werken, communiceren, omgevingsveranderingen, technologisering, individualisering, milieuveranderingen etc. van invloed zijn op mensen, organisaties en uiteindelijk op samenlevingen in zijn geheel. Het is van belang dat veranderingen moeten worden bezien als kansen en aanpassingen die nodig zijn, die uiteindelijk zullen leiden naar betere vormen van samenleven en werken.

---

<sup>34</sup> Informatie: [www.forum.diversityaudit.nl](http://www.forum.diversityaudit.nl)



## De literatuurlijst

- Agócs, C. en Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. In: *International journal of manpower*, vol.17, no. 4/5, MCB University Press, pp. 30-45.
- Alers, W.M.B., Drukker, E.L. en Stroes, H.J. (1991). *De lerende organisatie: een diversiteit van perspectieven*. Utrecht, ISOR.
- Arredondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives: a blueprinting for planning and implementation*. California, Sage publications, Inc.
- Bakas, A. (2001). Politie krijgt een kleurtje – De Politie kan, als afspiegeling van de samenleving, best wat meer kleur gebruiken. In: *Personeelsbeleid: officieel orgaan van de Nederlandse Vereniging voor personeelsbeleid*, vol 37, afl. 9, pag. 44-50.
- Bakas, A. en Groenewold Dost, S. (1995). *Vers gebrand; nieuwe wegen naar intercultureel management*. Lelystad, Stichting IVIO.
- Bakas, A. en Wolde van, H. (1997). *Bikken zonder blozen: management van diversiteit*. Lelystad, Stichting IVIO, Stichting Cinop, Dexter bv.
- Bakas, A., David, V., Kip, R. en Wolde van, H. (2000). *Polderpalet; management van diversiteit*. Samsom.
- Belinfante, J. (1999). Culturele diversiteit. In: *Socialisme en democratie: maandschrift*, vol. 56, afl. 6, pag. 261-262.
- Benschop, Y.W.M., Berg van den, B.C.T. en Winden van, F. (1999). Personeelsmanagement in revisie? Omgaan met diversiteit in Nederland. In: *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*. Vol. 53 afl. 2 pag. 7-20.
- Bergens von, C.W., Soper, B. en Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. In: *Public personnel management*, Washington, vol. 31, no. 2, pp. 239-251.
- Boeles, G. (2001). Boekbesprekingen: Organisatie en Diversiteit. In: *M & O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, vol. 55, afl. 2, pag. 81-87.
- Born, H. en Metselaar, M. (2003). Politiek-militaire betrekkingen. In: Moelker, R. en Soeters, J. (2003). *Krijgsmacht en samenleving, klassieke en eigentijdse inzichten*. Breda, Tilburg University press pag. 76-115.
- Bosch, M. (2002). Tussen geleerdheid, kritische wetenschap en ondernemend onderzoek kennis en identiteit in het centrum voor gender en diversiteit. In: *Gewina: tijdschrift voor de geschiedenis der geneeskunde, natuurwetenschappen, wiskunde en techniek*, vol: 25, afl. 1, pag. 46-59.
- Brentjens, H.J.H. en Turpijn, Ch.F. (1977). *Welzijn en krijgsmacht*. Deventer, Van Loghum Slaterus b.v.
- Cao, G., Clarke, S. en Lehaney, B. (1999). Towards systemic management of diversity in organizational change. In: *Strategic Change, University of Luton*, vol. 8, pp. 205-216.
- Cross, E.Y. (2000). *Managing diversity: The courage to lead*. Westport, Greenwood publishing group, Inc.
- Dagevos, J.M. (1996). Allochtonen in de functiestructuur; Individuele kenmerken, groepsgebonden oriëntaties, etnische functies en ongelijke kansen. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol. 12 afl. 1 pag. 4-16.
- Duyvendak, J.W. (2000). Verschil als ongelijkheid, verschil als diversiteit? In: *MO/Samenlevingsopbouw: mededelingenblad van het LCO, van, voor en over de samenlevings-en opbouwwerkpraktijk*, vol. 19, afl. 173, pag. 20-21.
- Essed, P., (1994). *Diversiteit*. Schoten, Westland NV.
- Felter, H. (1996). Het managen van diversiteit. In: *Vrouwenbelangen: Orgaan van de Nederlandse Vereniging voor Vrouwenbelangen*, vol. 61 (1996), afl. 1, pag. 7-8.
- Flood, R.L. en Romm, N.R.A. (1996). *Diversity management: Triple loop learning*. England, John Wiley & Sons Ltd.

- Flood, R.L. en Romm, N.R.A. (1998). Contours of diversity management and triple loop learning. In: *Kybernetes*, vol 25, no. 7/8, MBC University Press.
- (2002) Forum & Discussie - Multicultureel bouwen: een omstreden ode aan diversiteit. In: *Zorg+ welzijn*, vol. 8, afl. 3, pag. 14-16.
- (1995) Geen positieve actie, maar management van diversiteit. In: *Samenwijs: informatieblad opleiding, onderwijs en vorming minderheden en het onderzoek dat daarmee verband houdt*, vol. 15, afl. 8, pag. 361.
- Gilbert, J.A. en Stead B.A. (1999). Stigmatization Revisited; does diversity management make a difference in applicant success? In: *Group & organization management*, vol. 24, no. 2, Sage Publications, Inc., pp. 239-256.
- Gilbert, J.A., Stead B.A. en Ivancevich, J.M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. In: *Journal of business ethics*, Dordrecht, vol. 21, no.1, pp. 61-76.
- Glastra, F. (1999). *Organisaties en diversiteit: Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht Lemma B.V.
- Glastra, F. (2001). Diversiteitsmanagement in Nederland; Theoretische modellen, praktijken en institutionele inbedding van een randfenomeen. In: *Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties, Het leven en de leer*. Forum, instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, Utrecht, Salland de Lange, Deventer, pag. 9-28.
- Glastra, F., Meerman, M., Schedler, P. en Vries de, S. (2000). Broadening the scope of diversity management: Strategic implications in the case of the Netherlands. In: *Industrial relations*, vol. 55, no. 4, pp. 698-721.
- Glastra, F., Meerman, M., Vries de, S. en IJssel van, M.(2001). Diversiteit en taakafstemming. Leerprocessen in justitiële inrichtingen en in de geestelijke gezondheidszorg In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*. Vol. 17 afl. 2 pag. 165-178.
- Hamstra, P.K. (2003). Homoseksualiteit binnen defensie. In: *Kernvraag*, 2003/2, nr. 130, *Diversiteit in de krijgsmacht*, Diensten Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, pag.48-51.
- (2001) Hoger onderwijs, wetenschap en onderzoek - Diversiteit aan de top leidt tot kwaliteit aan de basis. In: *Uitleg: weekblad van het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen*, vol. 17 (2001), afl. 28, pag. 24-25.
- Hofstede, G. (2002). Culturele diversiteit in de Nederlandse samenleving In: *Justitiële verkenningen: documentatieblad van het Ministerie van Justitie*, vol. 28, afl. 5, pag. 9-18.
- Ivancevich, J.M. en Gilbert, J.A. (2000). Diversity management time for a new approach. In: *Public personnel management*, Washington, vol. 29, no.1, pp. 75-92.
- Janssens, M. (1999). Laaggeschoolden en Human Resource Management: verdringing of waardering van diversiteit? In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, vol. 15, afl. 3, pag. 221-234.
- Kelly, E. en Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management. In: *American behavioural scientist*, vol. 41, no. 7, Sage Publications, Inc.
- Kersten, A. (2000). Diversity management; Dialogue, dialectics and diversion. In: *Journal of organizational change management*, vol.13, no. 3, MBC University Press, pp. 235-248.
- Kickert, W.J.M. (1993). *Veranderingen in management en organisatie bij de rijksoverheid*. Alphen aan den Rijn, Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Kruithof, H. (2001). Diversiteit in de onderneming; Zin en onzin van Multiculturele kenmerken. In: *Idee: tijdschrift van het Wetenschappelijk Bureau van D66*, vol. 22, afl. 1, pag. 15-17.
- Kuipers, H. en Kramer, E. H. (2002). Organisatiestructuur en arbeidsgedrag. In: Richardson, R., Verweij, D., Vogelaar, A. en Kuipers, H. (2002). *Mens en organisatie: de krijgsmacht in verandering*. Alphen aan den Rijn, Haasbeek, pag. 211-241.
- Laak ter, I. (2003). Geslaagd geslacht. In: *Kernvraag*, 2003/2, nr. 130, *Diversiteit in de krijgsmacht*, Diensten Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, pag.10-16.
- Lorbiecki, A. (2001). Changing views on diversity management; The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. In: *Management learning*, London, vol. 32, no. 3, pp. 345-361.

- Lorbiecki, A. en Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. In: *British journal of management*, vol. 11, pp. 17-31.
- Lynch, F.R. (2002). *The diversity machine: The drive to change the "white male workplace"*. New Jersey, Transaction Publishers.
- Manigart, P. (onbekend). *De postmoderne organisaties*. Leerstoel sociale wetenschappen, Koninklijke Militaire school.
- Meerman, M. (1999). *Gebroken wit: over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam, Thela Thesis.
- Meerman, M. (1999). Denkbeelden over allochtonen in arbeidsorganisaties. In: *Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties, Binnen werk*. Forum, instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, Utrecht, Salland de Lange, Deventer, pag. 9-39.
- Meerman, M. en Glastra F. (2001). Verdeelde aandacht - Over opvattingen en praktijken van het managen van diversiteit bij Justitie. In: *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, vol. 55, afl. 3, pag. 21-39.
- Meulen van der, J. (2003). Civiele-militaire betrekkingen in verandering: wisselwerking tussen maatschappij en krijgsmacht. In: Moelker, R. en Soeters, J. (2003). *Krijgsmacht en samenleving, klassieke en eigentijdse inzichten*. Breda, Tilburg University press, pag. 41-75.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1998). *Wet Stimulering Arbeidsdeelname Minderheden, Handleiding voor Werkgever*, Den Haag.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2004). Brochure: *Werk maken van diversiteitsmanagement; SAMEN*. (www.szw.nl).
- Moelker, R. en Soeters, J. (1999). Het verschijnsel krijgsmacht: ontstaan en functies. In: Born, H., Moelker, R. en Soeters, J. (1999). *Krijgsmacht en samenleving, klassieke en eigentijdse inzichten*. Breda, Tilburg University press, pag. 1-29.
- Moelker, R. en Soeters, J. (2003). Het verschijnsel krijgsmacht: ontstaan en functies. In: Moelker, R. en Soeters, J. (2003). *Krijgsmacht en samenleving, klassieke en eigentijdse inzichten*. Breda, Tilburg University press, pag. 11-40.
- (2000) *Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties; Diversiteit en werkstress*. Utrecht, Forum, Salland de Lange, Deventer.
- (2003) *Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties; Diversiteit werkt!* Utrecht, Forum, Salland de Lange, Deventer.
- (1998) Over diversiteit gesproken (redactioneel) In: *Maatschappij en krijgsmacht*, vol. 20, afl. 6 (december), pag. 1-2.
- Politievakorganisatie ACP (2001), *Beleidsplan diversiteit 2002-2005*. december 2001.
- Post, M. (2001). De totale institutie als multiculturele samenleving? Etnische en culturele diversiteit als onderdeel van penitentiair beleid. In: *Proces: maandblad voor berechting en reclassering*, vol. 80, afl. 1-2.
- Richardson, R. (2003). Diversiteit in de defensieorganisatie; Van emancipatie naar integratie ?. In: *Kernvraag*, 2003/2, nr. 130, *Diversiteit in de krijgsmacht*, Diensten Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, pag. 30-36.
- Richardson, R. en Badloe, J. (2003). Het Multicultureel Netwerk Defensie; Multicultureel in brede zin. In: *Kernvraag*, 2003/2, nr. 130, *Diversiteit in de krijgsmacht*, Diensten Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, pag. 42-47.
- Richardson, R. en Bosch, J. (2002). Het managen van diversiteit: uitdagingen en kansen. In: Richardson, R., Verweij, D., Vogelaar, A. en Kuipers, H. (2002). *Mens en organisatie: de krijgsmacht in verandering*. Alphen aan den Rijn, Haasbeek, pag. 120-148.
- Richardson, R. en Soeters, J. (1998). Managing diversity in de krijgsmacht. In: *Militaire spectator*, jrg. 167 3-98, pag. 136-145.
- Rosenthal, U., Ringeling, A.B., Bovens, M.A.P., 't Hart, P. en Twist van, M.J.W. (1996). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn, Samson, H.D. Tjeenk Willink.

- Schaafsma, J. (2001). Culturele diversiteit in organisaties - Intercultureel management nader beschouwd. In: *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, vol. 55, afl. 4, pag. 27-45.
- Schippers, J. (2001). Gender - Arbeid, emancipatie en diversiteit: uitdagingen voor theorie en beleid. In: *Tijdschrift voor politieke economie*, vol. 23, afl. 2, pag. 3-19.
- Schuringa, L. (2001). *Omgaan met diversiteit: Een uitdaging*. Soest, H.Nelissen B.V.
- Schuyt, Th.N.M., Meerman, M.G.M. en Smit, J.H. (2001). Vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen nader onderzocht: diversiteitsbeleid en 'corporate philanthropy' In: *Sociale interventie*, vol.10, afl. 1, pag. 16-24.
- Siebers, H., Verweel, P. en Ruijter de, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht Lemma B.V.
- Smit, C.A. en Kessels, J.W.M. (1993). Diversiteit op het werk - Welke rol kan de opleider spelen voor zowel de werknemers uit minderheidsgroepen als de organisaties waarin zij gaan werken? In: *Opleiding en ontwikkeling: tijdschrift over opleiden in arbeidsorganisaties*, vol. 6, afl. 5, pag. 7-12.
- Snellen, H.(2003). Het Defensie Vrouwen Netwerk; Op weg naar een WAT-relatie. In: *Kernvraag*, 2003/2, nr. 130, *Diversiteit in de krijgsmacht*, Diensten Geestelijke Verzorging bij de Krijgsmacht, pag. 37-41.
- Soeters, J. en Meulen van der, J. (1999). *Managing Diversity in the Armed Forces*. Tilburg University Press.
- Soeters, J. (en Winslow, D.) (2002). Cultuur in geüniformeerde organisaties. In: Richardson, R., Verweij, D., Vogelaar, A. en Kuipers, H. (2002). *Mens en organisatie: de krijgsmacht in verandering*. Alphen aan den Rijn, Haasbeek, pag. 21-58.
- Stephenson, K. en Lewin, D. (1996). Managing workforce diversity: macro and micro level HR implications of network analysis. In: *International journal of manpower*, MBC University Press, vol. 17, no. 4/5, pp. 168-196.
- Thiel van, E. (2002). Zin en onzin van multiculturele organisatieontwikkeling; verslag van een debat. In: *Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties, Het leven en de leer*. Forum, instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, Utrecht, Salland de Lange, Deventer, pag. 51-62.
- Thomas jr, R.R. (1991). Managing diversity: From affirmative action to affirming diversity. In: *Harvard Business Review*, maart/april, vol. 90, nr. 2, pp. 107-117.
- Tonkens, E. (1999). De rode draden van de sociaal-democratie- Betekent diversiteit het einde van de gelijkheid en solidariteit? In: *Socialisme en democratie*, vol. 56, afl. 1, pag. 8-12.
- Twuyver van, M. (1995). *Culturele diversiteit in organisaties: Een kansrijk perspectief*. Schiedam, Scriptum Books.
- Vermeulen, H. (2001). *Etnisch-culturele diversiteit als 'feit' en norm*. Amsterdam, Vossiuspers UvA.
- Verhaar, O. (2001). Diversiteit - sleutelwoord van sociaal beleid. In: *Tijdschrift voor de sociale sector*, afl.11, pag. 10-15.
- Verweel, P. (2001). Bewogen gewogen; Beschouwing over multiculturalisme. In: *Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties, Het leven en de leer*. Forum, instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, Utrecht, Salland de Lange, Deventer, pag. 35-50.
- Verweij, D. (2003). Waarom is ethiek van belang voor de krijgsmacht? In: Moelker, R. en Soeters, J. (2003). *Krijgsmacht en samenleving, klassieke en eigentijdse inzichten*. Breda, Tilburg University press pag. 181-212.
- Vogelaar, A. (2003). Normvervaging. In: Moelker, R. en Soeters, J. (2003). *Krijgsmacht en samenleving, klassieke en eigentijdse inzichten*. Breda, Tilburg University press pag. 213-244.
- (2003) *Vraag maar raac!; De diversiteitswijzer die je pakt*. CD-ROM van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 23 juni 2003.
- Vugt van, F. en Peters, W. (1998, 2004). Het strategisch belang van intercultureel management. In: *Multiculturele ontwikkeling van arbeidsorganisaties, De winst van diversiteit*. Forum, instituut voor Multiculturele Ontwikkeling, Utrecht, Salland de Lange, Deventer, pag. 23-44.

- Weiss, J.W. (2001). *Organizational behaviour and change: Managing diversity, Cross-Cultural dynamics and ethics*. Ohio, South-Western College Publishing.
- Zanten van, M. (2002). Diversiteitsmanagement - De Nederlandse bestuurstafel wordt nog altijd gedomineerd door blanke mannen. Maar de roep om meer vrouwen in de top neemt toe. In: *Elan: magazine voor directeuren en commissarissen*, vol. 17, afl. 3, pag. 28-32.

## Bronnen van Defensie

Rapporten en beleidsstukken:

- Actieplan Gender*. Directie hoofd personeel, Ministerie van Defensie, oktober 2004.
- Algemene Rekenkamer (2003), *Personeelsvoorziening Krijgsmacht*, Bureau Buitenlandse Zaken & Defensie, Directie I.
- Antwoorden Kamervragen naar aanleiding van de Personeelsbrief 2004*. Ministerie van Defensie, 12 november 2004, 29 800 X, nr. 28.
- Antwoorden Kamervragen naar aanleiding van de ontwerpbegroting 2004*. Ministerie van Defensie, 4 november 2004, 29 800 X, nr. 15.
- Besturingsmodel; maatregelen 13 van de bestuursvernieuwing Defensie*. Informatievoorziening en organisatie, Ministerie van Defensie, 31 oktober 2003.
- Brenk van, J. (2003). Scriptie: *Allochtonenproblematiek of niet?; een onderzoek naar mogelijke problemen rondom allochtone militairen bij de Koninklijke Landmacht en Koninklijke Luchtmacht*. Breda, Koninklijke Militaire Academie.
- Bundel voor nieuwe Bewindlieden*, Directie Algemene Beleidszaken, Ministerie van Defensie, Den Haag, maart 2002.
- Bundel voor nieuwe Bewindlieden*. Directie Algemene Beleidszaken, Ministerie van Defensie, Den Haag, mei 2003.
- Chocolaad, E.F. (2002). *Beleidsadvies Minderheden, RAAD, 'Allochtonen en de arbeidsmarkt'*. DGP&M, RAAD, 14 december 2002.
- Defensienota 1991*, Den Haag, Directoraat-generaal Personeel, Ministerie van Defensie, 1991.
- Defensienota 2000*. Directoraat-generaal Personeel, Ministerie van Defensie, Den Haag, 1999.
- Defensieplan 2006-2015*. Ministerie van Defensie, Den Haag, 2004.
- Grondslagen en hoofdlijnen voor het Defensie-personeel*. Kamerstuk 21 991, nrs. 2-3, Directoraat-generaal Personeel, Stafafdeling Strategisch beleid, Ministerie van Defensie, Den Haag, 1990.
- Handboek Bestuurlijke Informatievoorziening Personeel*. Directoraat-generaal personeel, Directie Plannen en Beleidsontwikkeling, Ministerie van Defensie, Den Haag, 2001.
- Homoseksualiteit en Defensie*. Begeleidingscommissie vervolgonderzoek (voorzitter: Schnabel, P.), Ministerie van Defensie, Den Haag, 1 juni 1999.
- Hoofdlijnen van het Personeelsbeleid*. Kamerstuk 18 169, nrs. 1-2, Ministerie van Defensie, Den Haag, 1983.
- Hoofdlijnennotie*. Ministerie van Defensie, Den Haag, 1999.
- IGK (2003). *Zoekslag E-beleid Defensie*. Staf van de Inspecteur-generaal der Krijgsmacht, 27 februari 2003.
- Integrale Monitor Personeelsvoorziening Defensie 2000*. DGP/DPBM/Afdeling Beleidsontwikkeling, Ministerie van Defensie, Den Haag, 2001.
- Integrale Monitor Personeelsvoorziening Defensie 2001*. DGP&M, Ministerie van Defensie, Den Haag, 2002.
- Integrale Monitor Personeelsvoorziening Defensie 2002*. DGP&M, Ministerie van Defensie, Den Haag, april 2003.
- Integrale Monitor Personeelsvoorziening Defensie 2004*. Ministerie van Defensie, Den Haag, mei 2005
- Kamerbrief "Voortgang uitvoering nieuw evenwicht"*. Ministerie van Defensie, 17 november 2004, 29 800 X, nr. 31.

*Kamerbrief naar aanleiding van wetgevingsoverleg 17 november 2004.* Ministerie van Defensie, 19 november 2004, 29 800Z, nr. 46.

*Kamerbrief naar aanleiding van het notaoverleg 22 november 2004.* Ministerie van Defensie, 23 november 2004, 29 800 X, nr. 47.

KPMG (2002). *Rapportage nulmeting omgangsvormen binnen Defensie*. Ministerie van Defensie, 28 januari 2002.

*Masterplan SAMSON versie 2.2.* Ministerie van Defensie, Den Haag, mei 2003.

*Moties en toezeggingen naar aanleiding van het notaoverleg 22 november 2004 en de begrotingsbehandeling 24-25 november 2004,* Ministerie van Defensie.

*Nadere informatie Defensie migratieplan.* Ministerie van Defensie, 11 februari 2005.

*Onderzoek cultuur en integriteit bij de Koninklijke Marechaussee.* Advies van de commissie (voorzitter: Staal, B.), Ministerie van Defensie, Den Haag, 10 juni 2005.

*Ontwerpbegroting Defensie 2005.* Ministerie van Defensie.

*Personeelsbrief "Verantwoord verkleinen, voortvarend vernieuwen".* Ministerie van Defensie, 16 september 2003, 29 0200 X nr. 5.

*Personeelsbrief 2004.* Ministerie van Defensie, 21 september 2004, 29 800 x, nr. 5.

*Personeelsplanningen versie 0.05.* CPDO/Informatievoorziening, Beheer P&O-module, Personeelsplanning, Ministerie van Defensie, 2000.

*Personeelsrapportage Defensie 1999.* DGP/DPBO/Afdeling plannen, Ministerie van Defensie, Den Haag, 2000.

*Personeelsrapportage Defensie 2000.* DGP/DPBO/Afdeling plannen, Ministerie van Defensie, Den Haag, 2001.

*Prioriteitennota 1993* Den Haag, Directoraat-generaal Personeel, Ministerie van Defensie, 1993.

*Prinsjesdagbrief "Op weg naar een nieuw evenwicht: de krijgsmacht in de komende jaren. en.* Ministerie van Defensie, 16 september 2003, 29 0200 X, nr. 4.

*Van wankel evenwicht naar versterkte Defensieorganisatie,* advies van de adviescommissie (voorzitter: Franssen, J.) opperbevelhebberschap, Ministerie van Defensie, Den Haag, 19 april 2002.

#### Brochures:

*Afkoop Turkse dienstplicht voor Defensiepersoneel.* DGP&M i.s.m. Directie voorlichting, Ministerie van Defensie, december, 2002.

*Agenda voor de toekomst.* Directoraat-generaal Personeel, Ministerie van Defensie, Den Haag, 2002.

*Arbeid en zorg combineren; Defensie zet uw mogelijkheden op een rij.* DGP i.s.m. Directie Voorlichting, Ministerie van Defensie, januari 2002.

*De multiculturele krijgsmacht; Persoonlijke ervaringen van defensiemedewerkers.* MND & Stichting Maatschappij en Krijgsmacht, Den Haag, 2004.

*Een kennismaking met de Bestuursstaf.* Ministerie van Defensie, Den Haag, maart 2005.

*Een nieuwe werk- en rusttijdenregeling voor Defensiepersoneel.* DGP i.s.m. Directie Voorlichting, Ministerie van Defensie, 2001.

*Flexibel belonen bij Defensie: voor wie, waarom en op welke wijze?* DGP i.s.m. Directie Voorlichting, Ministerie van Defensie, februari 2002.

*Het jaarlijkse functioneringsgesprek voor iedere militair en burger; Wat verandert er precies en waarom.* DGP&M i.s.m. Directie Voorlichting, Ministerie van Defensie, april 2003.

*Homo in de Krijgsmacht? Natuurlijk kan dat!* Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht.

*Keuzemogelijkheden voor militairen; Keuzemogelijkheden voor burgers.* Directie Voorlichting in opdracht van DGP, Ministerie van Defensie, 2001.

*Met alle respect.* Directoraat-generaal Personeel i.s.m. Directie voorlichting, Ministerie van Defensie, 2001.

*Multicultureel Netwerk Defensie.* Stichting Multicultureel Netwerk Defensie, Ministerie van Defensie, oktober 2003.

*Sociaal Beleidskader Defensie; zoveel mogelijk begeleiden van werk naar werk.* DGP&M i.s.m. Directie Voorlichting, Ministerie van Defensie, januari 2004.

*Uw rechtspositie bij uitzending: alle aanspraken op een rij.* DGP&M i.s.m. Directie Voorlichting, Ministerie van Defensie, april 2002.

*Wat zou u doen?; Hoe integer en betrouwbaar moet u zijn als ambtenaar?; Een handleiding die u helpt zelf het antwoord te geven.* Personeelszaken Centrale Organisatie i.s.m. Directie Voorlichting, Ministerie van Defensie, december 2001.

Brieven, krantenartikelen en intranet Defensie:

*Beantwoording Kamervragen "Defensie en het Strategisch Akkoord".* Intranet Defensie, Ministerie van Defensie, 27 november 2002.

*De maatregelen bij Defensie in kort bestek.* Nieuwsberichten, intranet Defensie. Ministerie van Defensie, Den Haag, 30 juni 2003.

*Diversiteit en Defensie.* Nieuwsberichten, intranet Defensie, Ministerie van Defensie, 2003.

*Kleur, vrouwen en diversiteit.* Nieuwsberichten, Intranet Defensie, Ministerie van Defensie, Den Haag 19 september 2000.

*Nieuwsbrief DVN 1.* Defensie Vrouwen Netwerk (DVN), intranet Defensie, jaargang 2, 2002.

*Nieuwsbrief DVN 2.* Defensie Vrouwen Netwerk (DVN), intranet Defensie, jaargang 2, 2002.

*Nieuwsbrief DVN 3.* Defensie Vrouwen Netwerk (DVN), intranet Defensie, jaargang 2, 2002.

*Nieuwsbrief DVN 1.* Defensie Vrouwen Netwerk (DVN), intranet Defensie, jaargang 3, 2003.

*Nieuwsbrief Raad,* Research- & Adviescentrum voor Arbeidsmarktvragestukken Defensie (RAAD), intranet Defensie, nr. 4, april 2003.

*Nieuwsbrief Raad,* Research- & Adviescentrum voor Arbeidsmarktvragestukken Defensie (RAAD), intranet Defensie, nr. 5, mei 2003.

*Pietersbergconferentie 2000.* Verslag, intranet Defensie, Ministerie van Defensie, Den Haag 2000.

*Reorganisatie moet leiden tot verbeterde krijgsmacht.* Nieuwsberichten, Intranet Defensie, Ministerie van Defensie, Den Haag, 30 juni 2003.

*Vragen en antwoorden over het FPS.* Intranet Defensie, Ministerie van Defensie, Den Haag 2005.

*Adviesrol IGK steeds structureler van karakter; Beleid zo nodig aanpassen.* Defensiekrant, nummer 23, uitgave Directie voorlichting, Ministerie van Defensie, 19 juni 2003.

*Krijgsmacht naar een nieuw evenwicht.* Defensiekrant, nummer 25, uitgave Directie voorlichting Ministerie van Defensie, 3 juli 2003.

*Meer belangstelling voor baan bij krijgsmacht.* Defensiekrant, nummer 22, uitgave Directie voorlichting Ministerie van Defensie, 12 juni 2003.

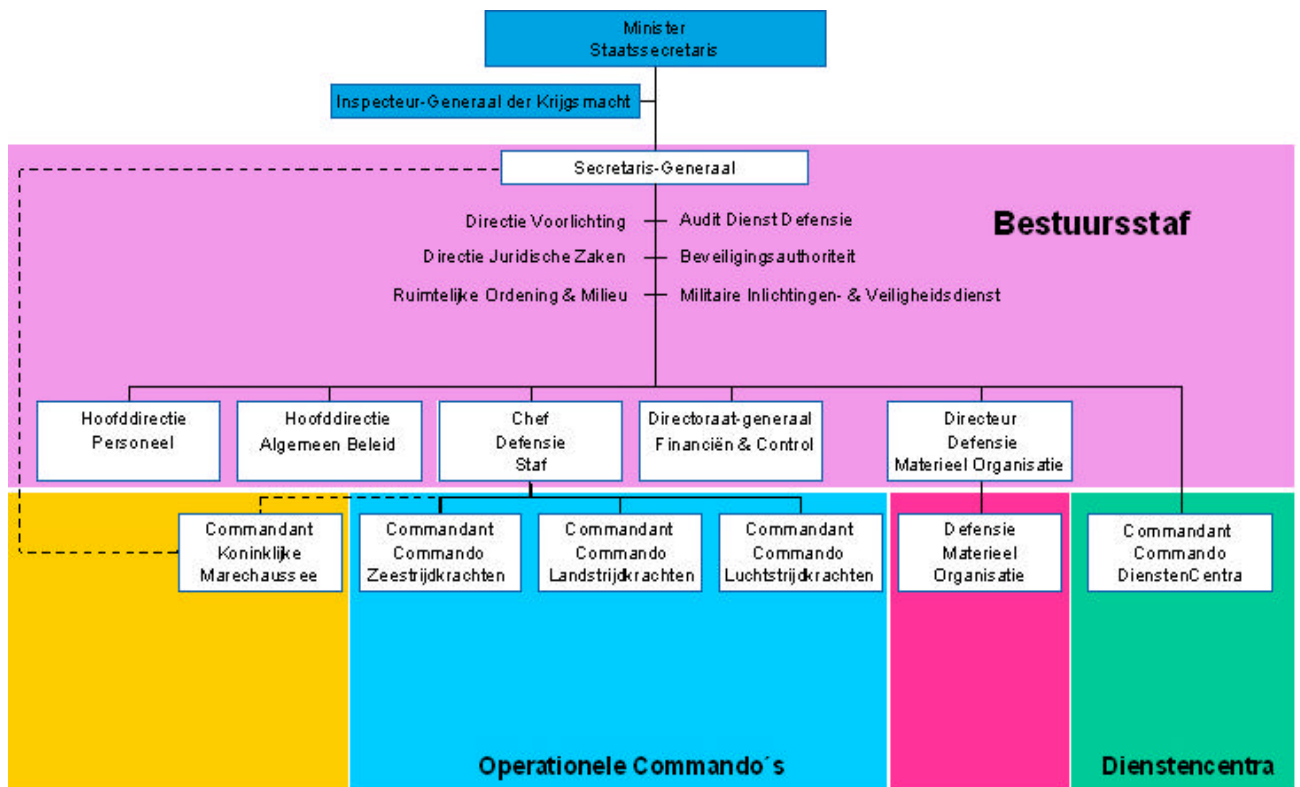
*Speciale editie Najaarsbrief 2002.* Defensiekrant, nummer 40, uitgave Directie voorlichting, Ministerie van Defensie, 8 november 2002.

*Topstructuur van Defensie verandert sterk; Bevelhebbers verdwijnen.* Defensiekrant, nummer 21, uitgave Directie voorlichting Ministerie van Defensie, 5 juni 2003.

*Voortgang uitvoering 'nieuw evenwicht'.* Brieven aan de kamer, intranet Defensie, Ministerie van Defensie, 17 november 2004.

## Bijlage 1

### Het organisatieschema Defensie eindsituatie 2006





## Bijlage 2

### De vragenlijst

#### Het managen van diversiteit binnen Defensie

Algemeen gedeelte

Als eerst zal ik beginnen met een algemeen gedeelte dat betrekking heeft op uzelf.

- 1) Hoelang bent u werkzaam binnen de Defensie organisatie?
- 2a) Wat is uw huidige functie binnen deze organisatie en hoelang bent u werkzaam in deze functie?
- 2b) Kunt u in maximaal 5 zinnen omschrijven wat uw functie inhoudt?
- 3a) Kunt u met deze functie veel invloed uitoefenen om nieuw beleid tot stand te brengen?
- 3b) Hoe wordt in het algemeen nieuw beleid binnen Defensie geïmplementeerd?

Tweede gedeelte.

In het komende gedeelte ga ik u een aantal vragen stellen over het managen van diversiteit.

- 4) U participeert in het DOD overleg, wat is de doelstelling van het DOD overleg?
- 5) Wat verstaat u onder het managen van Diversiteit?
- 6) Wat zou het diversiteitsbeleid binnen Defensie moeten inhouden?
- 7) Wat zou de toegevoegde waarde van het diversiteitsbeleid zijn?
- 8) In hoeverre is het diversiteitbeleid ingekaderd in de doelstellingen van het personeelsbeleid van Defensie?
- 9) Als diversiteitbeleid geïmplementeerd moeten worden voor welke benadering zou u dan kiezen, via de top-down of de bottom-up benadering? En waarom.
- 10) Een van de uitgangspunten van het managen van diversiteit is dat iedere individu uniek is, waardoor iedereen een specifieke bijdrage kan leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen. Hoe denkt u dat Defensie hiermee omgaat?
- 11) Diversiteit verwijst naar de manieren waarop mensen van elkaar verschillen. Hoe verschillen volgens u de mensen van elkaar binnen de Defensie organisatie?
- 12) Wat zou de voornaamste reden zijn om diversiteitsbeleid in te voeren binnen deze organisatie?

Derde gedeelte.

In dit gedeelte zal ik u wat algemene vragen stellen over het doelgroepenbeleid binnen de Defensie organisatie.

Binnen de Defensie organisatie zijn de volgende minderheidsgroep aanwezig: vrouwen, allochtonen (en/of nieuwe Nederlanders) en homoseksuelen. Dit is ook voornamelijk het personeelsdoelgroepenbeleid binnen Defensie. De meerderheidsgroep binnen Defensie is nog steeds de 'ideale normman' deze is te omschrijven als: man, blank, jong, goede lichamelijke condities, liefs technisch opgeleid en fulltime beschikbaar.

- 13) Wat zijn volgens u de overeenkomsten en/of verschillen tussen de minderheidsgroep? Geef enkele voorbeelden.

- 14) Wat zijn volgens u de overeenkomsten en/of verschillen tussen de minderheidsgroep en meerderheidsgroep? Geef enkele voorbeelden
- 15) Welke initiatieven heeft Defensie ontwikkeld om de minderheidsgroep in de organisatie te laten instromen? Noem enkele voorbeelden
- 16) Welke initiatieven heeft Defensie ontwikkeld om de doorstroom m.b.t. de minderheidsgroep te bevorderen? Noem enkele voorbeelden
- 17) Welke initiatieven heeft Defensie ontwikkeld om de uitstroom te verminderen m.b.t. de minderheidsgroep? Noem enkele voorbeelden
- 18) In hoeverre zou u de gerichte beleidsinitiatieven op de in-, door- en uitstroom gericht op de minderheidsgroep succesvol of juist niet succesvol noemen? Noem enkele voorbeelden

Vierde Gedeelte.

Om en goed beeld te krijgen wat voor soort organisatie Defensie is en wat voor soort bedrijfscultuur binnen Defensie aanwezig is, worden de volgende vragen gesteld.

- 19) Als u de Defensie organisatie zou beschrijven uit welke typering zou u dan kiezen en waarom?
  - 1) Machine bureaucratisch versus professionele bureaucratie? En waarom.
  - 2) Gesloten versus open organisatie? En waarom.
  - 3) Starre versus flexibele organisatie? En waarom.
  - 4) Dynamische versus statische organisatie? En waarom.
- 20) Kunt u in maximaal 5 zinnen de Defensie organisatie omschrijven?
- 21) Het begrip cultuur verwijst naar de gevestigde manieren van denken en doen in een organisatie. En het omvat ook de waarden en normen die binnen een organisatie leven. Hoe zou u de cultuur van Defensie omschrijven?
- 22) Wilt u zelf nog iets toevoegen aan dit onderzoek?

Dank u wel voor u medewerking

## Bijlage 3

### De kwantitatieve gegevens van Defensie

#### De (m/v) militairen binnen Defensie:

1998

	BOT	BBT	1998
KM	4,7%	17,9%	9,1%
KL	2,1%	11,0%	6,5%
KLu	3,2%	15,9%	6,8%
KMar	4,2%	13,8%	7,3%
<b>gemiddeld</b>	<b>3,3%</b>	<b>13,4%</b>	<b>7,3%</b>

bron: iSYS-DGP, percentages ultimo 1998 (absolute aantallen ontbreken)

1999

Realisatie registratieve sterkte 1999	BOT			BBT			Totaal
	man	vrouw	totaal	man	vrouw	totaal	
KM	8.062	437	8.499	3.617	746	4.363	12.862
KL	12.065	273	12.338	10.393	1.402	11.795	24.133
KLu	7.705	341	8.046	2.940	523	3.463	11.509
KMar	2.982	156	3.138	1.622	270	1.892	5.030
<b>Totaal</b>	<b>30.814</b>	<b>1.207</b>	<b>32.021</b>	<b>18.572</b>	<b>2.941</b>	<b>21.513</b>	<b>53.534</b>

	BOT	BBT	1999
KM	5,1%	17,1%	9,2%
KL	2,2%	11,9%	6,9%
KLu	4,2%	15,1%	7,5%
KMar	5,0%	14,3%	8,5%
<b>gemiddeld</b>	<b>3,8%</b>	<b>13,7%</b>	<b>7,7%</b>

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 1999

2000

Realisatie registratieve sterkte 2000	BOT			BBT			Totaal
	man	vrouw	totaal	man	vrouw	totaal	
KM	7.779	428	8.207	3.487	710	4.197	12.404
KL	11.591	272	11.863	9.827	1.396	11.223	23.086
KLu	7.365	339	7.704	3.100	566	3.666	11.370
KMar	2.909	146	3.055	1.914	313	2.227	5.282
<b>Totaal</b>	<b>29.644</b>	<b>1.185</b>	<b>30.829</b>	<b>18.328</b>	<b>2.985</b>	<b>21.313</b>	<b>52.142</b>

	BOT	BBT	2000
KM	5,2%	16,9%	9,2%
KL	2,3%	12,4%	7,2%
KLu	4,4%	15,4%	8,0%
KMar	4,8%	14,1%	8,7%
<b>gemiddeld</b>	<b>3,8%</b>	<b>14,0%</b>	<b>8,0%</b>

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 2000

### 2001

Realisatie registratieve sterkte 2001	BOT			BBT			Totaal
	man	vrouw	totaal	man	vrouw	totaal	
KM	7.427	419	7.846	3.608	685	4.293	12.139
KL	11.078	275	11.353	10.299	1.559	11.858	23.211
KLu	7.072	369	7.441	3.708	649	4.357	11.798
KMar	3.095	172	3.267	1.998	312	2.310	5.577
<b>Totaal</b>	<b>28.672</b>	<b>1.235</b>	<b>29.907</b>	<b>19.613</b>	<b>3.205</b>	<b>22.818</b>	<b>52.725</b>
	<b>BOT</b>	<b>BBT</b>	<b>2001</b>				
KM	5,3%	16,0%	9,1%				
KL	2,4%	13,1%	7,9%				
KLu	5,0%	14,9%	8,6%				
KMar	5,3%	13,5%	8,7%				
<b>gemiddeld</b>	<b>4,1%</b>	<b>14,0%</b>	<b>8,4%</b>				

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 2001

### 2002

Realisatie registratieve sterkte 2002	BOT			BBT			Totaal
	man	vrouw	totaal	man	vrouw	totaal	
KM	7.268	412	7.680	3.979	712	4.691	12.371
KL	10.853	312	11.165	11.337	1.591	12.928	24.093
KLu	6.894	399	7.293	3.920	652	4.572	11.865
KMar	3.117	198	3.315	2.396	371	2.767	6.082
<b>Totaal</b>	<b>28.132</b>	<b>1.321</b>	<b>29.453</b>	<b>21.632</b>	<b>3.326</b>	<b>24.958</b>	<b>54.411</b>
	<b>BOT</b>	<b>BBT</b>	<b>2002</b>				
KM	5,4%	15,2%	9,1%				
KL	2,8%	12,3%	7,9%				
KLu	5,5%	14,3%	8,9%				
KMar	6,0%	13,4%	9,4%				
<b>gemiddeld</b>	<b>4,5%</b>	<b>13,3%</b>	<b>8,5%</b>				

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 2002

### 2003

Realisatie registratieve sterkte 2003	BOT			BBT			Totaal
	man	vrouw	totaal	man	vrouw	totaal	
KM	6.871	414	7.285	3.840	723	4.563	11.848
KL	10.029	310	10.339	10.854	1.497	12.351	22.690
KLu	6.441	419	6.860	3.744	576	4.320	11.180
KMar	3.189	215	3.404	2.531	385	2.916	6.320
<b>Totaal</b>	<b>26.530</b>	<b>1.358</b>	<b>27.888</b>	<b>20.969</b>	<b>3.181</b>	<b>24.150</b>	<b>52.038</b>
	<b>BOT</b>	<b>BBT</b>	<b>2003</b>				
KM	5,7%	15,8%	9,6%				
KL	3,0%	12,1%	8,0%				
KLu	6,1%	13,3%	8,9%				
KMar	6,3%	13,2%	9,5%				
<b>gemiddeld</b>	<b>4,9%</b>	<b>13,2%</b>	<b>8,7%</b>				

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 2003

Ontwikkeling percentage vrouwen (t.o.v. aantallen militair personeel)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
KM	9,1%	9,2%	9,2%	9,1%	9,1%	9,6%
KL	6,5%	6,9%	7,2%	7,9%	7,9%	8,0%
KLu	6,8%	7,5%	8,0%	8,6%	8,9%	8,9%
KMar	7,3%	8,5%	8,7%	8,7%	9,4%	9,5%
gemiddeld	7,3%	7,7%	8,0%	8,4%	8,5%	8,7%

BOT/BBT rangen in 2003																					
kmd	KM				KL				KLu				KMar				Totaal				
	m		v		m		v		m		v		m		v		m		v		
geslacht																					
rang																					
sld	3486	85%	609	15%	5045	89%	640	11%	263	87%	38	13%	798	88%	109	12%	9592	87%	1396	13%	
kpl	1746	87%	258	13%	4543	90%	513	10%	2232	88%	315	12%	564	88%	74	12%	9085	89%	1160	11%	
sgt	1666	96%	61	4%	3706	92%	332	8%	2645	89%	328	11%	2948	88%	385	12%	10965	91%	1106	9%	
sm	1229	99%	8	1%	1646	99%	24	1%	1386	97%	46	3%	597	98%	14	2%	4858	98%	92	2%	
aoo	390	97%	13	3%	1853	98%	32	2%	1138	97%	33	3%	389	99%	5	1%	3770	98%	83	2%	
tlnt	90	79%	24	21%	287	84%	53	16%	154	90%	18	10%	10	100%			541	85%	95	15%	
elnt	424	92%	36	8%	715	92%	61	8%	663	91%	69	9%	171	98%	3	2%	1973	92%	169	8%	
kap	705	89%	86	11%	1123	93%	89	7%	616	86%	97	14%	143	97%	4	3%	2587	90%	276	10%	
mai	495	93%	36	7%	987	95%	51	5%	595	93%	44	7%	47	94%	3	6%	2124	94%	134	6%	
lkol	332	99%	5	1%	755	99%	9	1%	362	99%	5	1%	32	94%	2	6%	1481	99%	21	1%	
kol	119	99%	1	1%	180	98%	3	2%	100	98%	2	2%	16	94%	1	6%	415	98%	7	2%	
gen	29	100%			43	100%			31	100%			5	100%			108	100%			
<b>totaal</b>	<b>10711</b>	<b>90%</b>	<b>1137</b>	<b>10%</b>	<b>20883</b>	<b>92%</b>	<b>1807</b>	<b>8%</b>	<b>10185</b>	<b>91%</b>	<b>995</b>	<b>9%</b>	<b>5720</b>	<b>91%</b>	<b>600</b>	<b>9%</b>	<b>47499</b>	<b>91%</b>	<b>4539</b>	<b>9%</b>	

	KM	KL	KLu	KMar	Totaal
% vrouwen vanaf majoor	4,1%	3,1%	2,3%	5,7%	3,8%
% vrouwen vanaf kolonel	0,7%	1,3%	0,8%	4,5%	1,3%

2003	KM		KL		KLu		Kmar		Totaal	
Officieren	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
tlnt	90	24	287	53	154	18	10		541	95
elnt	424	36	715	61	663	69	171	3	1973	169
kap	705	86	1123	89	616	97	143	4	2587	276
mai	495	36	987	51	595	44	47	3	2124	134
lkol	332	5	755	9	362	5	32	2	1481	21
kol	119	1	180	3	100	2	16	1	415	7
gen	29		43		31		5		108	
<b>Totaal</b>	<b>1680</b>	<b>128</b>	<b>3088</b>	<b>152</b>	<b>1704</b>	<b>148</b>	<b>424</b>	<b>13</b>	<b>9229</b>	<b>702</b>
Onderofficieren	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
aoo	390	13	1853	32	1138	33	389	5	3770	83
sgt	1666	61	3706	332	2645	328	2948	385	10965	1106
sm	1229	8	1646	24	1386	46	597	14	4858	92
<b>Totaal</b>	<b>3285</b>	<b>82</b>	<b>7205</b>	<b>388</b>	<b>5169</b>	<b>407</b>	<b>3934</b>	<b>404</b>	<b>19593</b>	<b>1281</b>
Korporaal/soldaat	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
sld	3486	609	5045	640	263	38	798	109	9592	1396
kpl	1746	258	4543	513	2232	315	564	74	9085	1160
<b>Totaal</b>	<b>5232</b>	<b>867</b>	<b>9588</b>	<b>1153</b>	<b>2495</b>	<b>353</b>	<b>1362</b>	<b>183</b>	<b>18677</b>	<b>2556</b>

## Het (m/v) burgerpersoneel binnen Defensie:

**1999**

Realisatie 1999	man	vrouw	totaal	Realisatie 1999	man	vrouw	totaal
KM	3.824	572	4.396	KM	87,0%	13,0%	100%
KL	7.804	1.734	9.538	KL	81,8%	18,2%	100%
KLu	1.315	422	1.737	KLu	75,7%	24,3%	100%
KMar	160	100	260	KMar	61,5%	38,5%	100%
CO	800	299	1.099	CO	72,8%	27,2%	100%
DICO	2.553	931	3.484	DICO	73,3%	26,7%	100%
<b>Gemiddeld</b>	<b>16.456</b>	<b>4.058</b>	<b>20.514</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>80,2%</b>	<b>19,8%</b>	<b>100%</b>

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 1999

**Opmerking:**

- DICO (incl. de agentschappen DTO en DGW&T)

**2000**

Realisatie 2000	man	vrouw	totaal	Realisatie 2000	man	vrouw	totaal
KM	3.821	594	4.415	KM	86,5%	13,5%	100%
KL	7.670	1.769	9.439	KL	81,3%	18,7%	100%
KLu	1.402	468	1.870	KLu	75,0%	25,0%	100%
KMar	197	121	318	KMar	61,9%	38,1%	100%
CO	768	290	1.058	CO	72,6%	27,4%	100%
DICO	2.831	1.030	3.861	DICO	73,3%	26,7%	100%
<b>Gemiddeld</b>	<b>16.689</b>	<b>4.272</b>	<b>20.961</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>79,6%</b>	<b>20,4%</b>	<b>100%</b>

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 2000

**Opmerking:**

- DICO (incl. de agentschappen DTO en DGW&T)

**2001**

Realisatie 2001	man	vrouw	totaal	Realisatie 2001	man	vrouw	totaal
KM	3.783	632	4.415	KM	85,7%	14,3%	100%
KL	7.403	1.778	9.181	KL	80,6%	19,4%	100%
KLu	1.422	504	1.926	KLu	73,8%	26,2%	100%
KMar	219	142	361	KMar	60,7%	39,3%	100%
CO	777	290	1.067	CO	72,8%	27,2%	100%
DICO	3.048	1.103	4.151	DICO	73,4%	26,6%	100%
<b>Gemiddeld</b>	<b>16.652</b>	<b>4.449</b>	<b>21.101</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>78,9%</b>	<b>21,1%</b>	<b>100%</b>

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 2001

**Opmerking:**

- DICO (incl. de agentschappen DTO en DGW&T)

**2002**

Realisatie 2002	man	vrouw	totaal	Realisatie 2002	man	vrouw	totaal
KM	3.846	694	4.540	KM	84,7%	15,3%	100%
KL	7.405	1.864	9.269	KL	79,9%	20,1%	100%
KLu	1.514	643	2.157	KLu	70,2%	29,8%	100%
KMar	258	166	424	KMar	60,8%	39,2%	100%
CO	810	326	1.136	CO	71,3%	28,7%	100%
DICO	3.231	1.166	4.397	DICO	73,5%	26,5%	100%
<b>Gemiddeld</b>	<b>17.064</b>	<b>4.859</b>	<b>21.923</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>77,8%</b>	<b>22,2%</b>	<b>100%</b>

bron: iSYS-DGP, aantallen ultimo 2002

**Opmerking:**

- DICO (incl. de agentschappen DTO en DGW&T)

**2003**

Realisatie 2003	man	vrouw	totaal	Realisatie 2003	man	vrouw	totaal
KM	3.721	642	4.363	KM	85,3%	14,7%	100%
KL	7.007	1.689	8.696	KL	80,6%	19,4%	100%
KLu	1.446	584	2.030	KLu	71,2%	28,8%	100%
KMar	262	184	446	KMar	58,7%	41,3%	100%
CO	794	312	1.106	CO	71,8%	28,2%	100%
DICO	3.218	1.127	4.345	DICO	74,1%	25,9%	100%
Gemiddeld	16.448	4.538	20.986	Gemiddeld	78,4%	21,6%	100%

bron: ISYS-DGP, aantallen ultimo 2003

**Opmerking:**

- DICO (incl. de agentschappen DTO en DGW&T)

**Ontwikkeling percentage vrouwen (t.o.v. aantallen burgerpersoneel)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
KM	11,0%	13,0%	13,5%	14,3%	15,3%	14,7%
KL	15,4%	18,2%	18,7%	19,4%	20,1%	19,4%
KLu	19,4%	24,3%	25,0%	26,2%	29,8%	28,8%
KMar	41,5%	38,5%	38,1%	39,3%	39,2%	41,3%
CO	23,4%	27,2%	27,4%	27,2%	28,7%	28,2%
DICO	23,2%	26,7%	26,7%	26,6%	26,5%	25,9%
gemiddeld	16,7%	19,8%	20,4%	21,1%	22,2%	21,6%

**BP schalen in 2003**

bt	KM		KL		KLu		KMar		DICO		Co		Totaal			
	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v		
0	1	2	50	6	33	2			3	2	1		88	88%	12	12%
1		2	1						1		5		7	78%	2	22%
2	30	4	42	31	8	46	4	3	2	4	4	4	90	49%	92	51%
3	277	9	1431	343	305	68	34	16	61	26	16	4	2124	80%	516	20%
4	637	132	1455	207	196	116	31	40	215	108	28	23	2562	80%	626	20%
5	506	139	1051	473	232	156	36	50	215	191	35	56	2075	66%	1065	34%
6	467	100	591	195	144	64	28	27	206	172	72	45	1508	71%	603	29%
7	521	66	467	128	94	34	24	7	282	176	66	40	1454	76%	451	24%
8	390	31	476	68	109	23	21	6	612	139	50	25	1658	85%	292	15%
9	223	18	401	77	97	28	19	5	474	117	66	22	1280	83%	267	17%
10	276	45	441	79	121	23	28	17	449	95	103	36	1418	83%	295	17%
11	189	26	331	60	60	20	21	10	347	61	91	28	1039	84%	205	16%
12	131	14	175	16	20	4	7	3	219	31	119	22	671	88%	90	12%
13	40	4	56	3	15		4		86	4	66	4	267	95%	15	5%
14	20		23	3	5		4		33		43	1	128	97%	4	3%
15	4		4		4		1		11	1	19	1	43	96%	2	4%
16	7		10						1		5		23	100%	0	0%
17	1		1		3				1		5		11	100%	0	0%
18	1		1								1		2	67%	1	33%
<b>totaal</b>	3721	642	7007	1689	1446	584	262	184	3218	1127	794	312	16448	78%	4538	22%

in 2003	KM	KL	KLu	KMar	DICO	CO	Totaal
% vrouwen vanaf schaal 10	11,7%	13,4%	9,2%	31,6%	16,7%	14,3%	14,5%
% vrouwen vanaf schaal 14	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	3,3%

schalen 2003	m		v	
0	88	88%	12	12%
1	7	78%	2	22%
2	90	49%	92	51%
3	2124	80%	516	20%
4	2562	80%	626	20%
5	2075	66%	1065	34%
6	1508	71%	603	29%
7	1454	76%	451	24%
<b>totaal</b>	<b>9908</b>	<b>75%</b>	<b>3367</b>	<b>25%</b>
8	1658	85%	292	15%
9	1280	83%	267	17%
10	1418	83%	295	17%
11	1039	84%	205	16%
12	671	88%	90	12%
13	267	95%	15	5%
14	128	97%	4	3%
<b>totaal</b>	<b>6461</b>	<b>85%</b>	<b>1168</b>	<b>15%</b>
15	43	96%	2	4%
16	23	100%	0	0%
17	11	100%	0	0%
18	2	67%	1	33%
<b>totaal</b>	<b>79</b>	<b>96%</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>



## Bijlage 4

### Gegevens van de Wet SAMEN Defensie

Uit de rapportage Wet SAMEN jaarverslag over 2002

	Totaal	Behorend tot de doelgroep
KM	16.890	928
KL	34.109	3.087
KLu	14.276	880
KMar	6.344	485
CO	792	46
DICO	3.603	158
Totaal	76.014	5.584 (7,3%)

Instroom allochtonen in 2002

Totaal	Instroom	Behorend tot de doelgroep
KM	1.836	23
KL	4.406	423
KLu	1.384	114
KMar	379	25
CO	119	7
DICO	493	28
Totaal	8.617	620 (7,2%)

Uit: Rapportage Wet Samen Jaarverslag over 2003

	Aantal bezwaarmakers tegen registratie	Aantal werknemers (incl. bezwaarmakers)	Aantal werknemers behorend tot doelgroep	Werknemers behorend tot doelgroep in %	Evenredigheidscijfer	Balans	Streefcijfer 2002 (Defensie)	Streefcijfer 2003 (Defensie)
	a	b	c	d = c/b	e	f = d - e	G	h
Totaal	3196	71632	5234	7,30%	7,70%	-0,40%	7,70%	7,70%
Volftijd		68729	5044	7,30%				
Deeltijd		2903	190	6,50%				
In dienst getreden		3537	307	8,70%				
Uit dienst getreden		9334	824	8,80%				
Geen / BO		2233	235	10,50%				
MAVO / LBO		25634	2264	8,80%				
HAVO / VWO / MBO		28361	1829	6,40%				
HBO / WO		15404	906	5,90%				

<b>Militairen</b>				
Rang		Aantal werknemers (incl. bezwaarmakers)	Aantal werknemers behorend tot doelgroep (excl. bezwaarmakers)	Werknemers behorend tot doelgroep in %
		B	c	d = c/b
Gen/LADM		1	0	0,00%
Lgen/VADM		9	3	33,30%
Genm/SBN		28	2	7,10%
Bgen/CDR/Cdre		65	9	13,80%
Kol/KTZ		418	43	10,60%
Lkol/KLTZ		1474	122	8,30%
Mai/LTZ1		2218	138	6,20%
Kap/LTZ2OC		2774	170	6,10%
EInt/LTZ2JC		2067	107	5,20%
TInt/LTZ3		592	37	6,30%
Vdg		335	19	5,70%
Aoo		3308	205	6,20%
Ow/SM/SMJR		4835	273	5,60%
Wmr1/Sgt1		7116	412	5,80%
Wmr/Sgt/KPL		7337	543	7,40%
Mar1/Kpl1/MATR1		8414	631	7,50%
Mar2/MATR2		3713	419	11,20%
Mar3/Sld1/MATR2		4278	533	12,40%
Mar4/Sld2/Sld3/Sld/MATR3		1981	219	11,00%
Totaal		50.963	3.885	7,60%

<b>Burgerpersoneel</b>				
Schaal		Aantal werknemers (incl. bezwaarmakers)	Aantal werknemers behorend tot de doelgroep (excl. bezwaarmakers)	Werknemers behorend tot de doelgroep in %
		b	c	d = c/b
=18		13	0	0,00%
17		8	1	12,50%
16		23	0	0,00%
15		42	2	4,80%
14		125	3	2,50%
13		267	10	3,70%
12		653	29	4,40%
11		1191	63	5,30%
10		1656	81	4,90%
9		1445	67	4,60%
8		1813	111	6,50%
7		1852	131	7,10%
6		2100	154	7,30%
5		3276	275	8,40%
4		3219	212	6,60%
3		2734	194	7,10%
2		119	10	8,40%
1		9	0	0,00%
0/NG		124	6	4,80%
Totaal		20.669	1.349	6,50%

<b>Wet Samen 2003</b>	Totaal	Militairen	Burgers
Verdeling over KMD'n			
KM	5,6%	5,5%	5,6%
KL	8,9%	9,1%	8,3%
Klu	6,1%	9,9%	4,6%
Kmar	8,0%	7,8%	11,3%

<b>Wet Samen 2003</b>	<b>officieren</b>	<b>Onderofficieren</b>
Verdeling over KMD'n		
KM	7,5%	5,0%
KL	7,4%	9,5%
Klu	4,4%	7,8%
Kmar	5,1%	8,0%

Tabel 2.1 netto-arbeidsparticipatie autochtonen en etnische minderheden 1995-2003

Netto-arbeidsparticipatie (%)									
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Totaal</b>	58	59	61	62	64	65	65	66	65
<b>Autochtonen</b>	60	61	62	64	65	67	67	68	67
<b>Etn Minderheden</b>	37	39	42	44	45	48	50	50	48

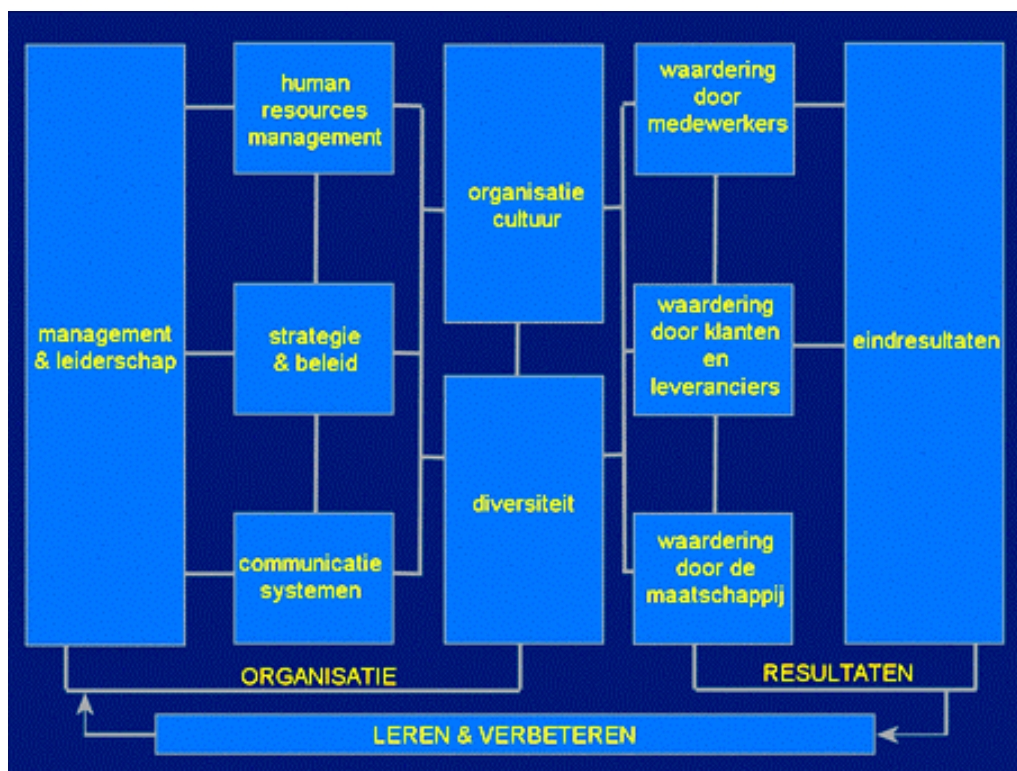
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Evenredigheids-percentage</b>	4	4,7	5,5	6	7,7	7,7
<b>Realisatiecijfers</b>	7,9	7,4	7,3	7,4	7,3	7,6

Bron: wet SAMEN rapportages 1998-2003

## Bijlage 5 Het diversiteitsmodel

Het Forum diversity audit heeft een diagnostisch instrument ontwikkeld – waarmee vastgesteld kan worden in hoeverre een organisatie is afgestemd op diversiteit. Zij hebben diversiteit vertaald naar het kwaliteitsmodel.

Het is een diversiteitsmodel met de 10 organisatie- en resultaatgebieden  
In dit model zijn facetten ten aanzien van diversiteit opgenomen in de algemene kwaliteitscyclus. De organisatie kan door middel van kwaliteitsmanagement continu meten of de kwaliteit van de dienstverlening of producten goed is door de waardering en het eindresultaat te meten. De resultaten hiervan worden weer teruggekoppeld naar de organisatiefacetten.



### Organisatiefacetten:

- **Management & Leiderschap:** geven inzicht in de mate van interculturele competentie van het management, de toegankelijkheid en betrokkenheid van het management, waardering van individuele en teamprestaties, faciliteiten en ondersteuning door het management;
- **Beleid en strategie:** de mate waarin diversiteit een plaats heeft in planning, controle en voortgangscntrole, communicatie over het beleid, meten van effectiviteit van het beleid;
- **Human resource management:** in hoeverre heeft diversiteit een plaats in de werving & selectie, loopbaanplanning, mobiliteit, employability, talent scouting, kennis en

deskundigheidontwikkeling? Hoe wordt de betrokkenheid van alle medewerkers bevorderd? In hoeverre wordt (optimaal) gebruik gemaakt van de competenties (kennis, vaardigheden, persoonlijkheidseigenschappen) van het zittende personeel;

- **Communicatie systemen:** de interne en externe communicatie, of de communicatie formeel dan wel informeel plaatsvindt, wie er aan deelneemt;
- **Organisatiecultuur:** het gaat hier onder andere om de sfeer, de acceptatie van nieuwkomers in de organisatie, de (onuitgesproken) gedragscodes en onderlinge relaties;
- **Mate van diversiteit:** de mate waarin een organisatie wat personeel betreft een afspiegeling vormt van de externe omgeving c.q. beroepsbevolking.

#### **Resultaatgebieden:**

- **Waardering door personeel:** hoe beoordeelt het personeel de organisatie en het diversiteitsmanagement? In hoeverre voldoet de organisatie aan verwachtingen (materieel / niet materieel)? De hoogte van het ziekteverzuim; de mate van verloop; de waardering van het personeelsbeleid;
- **Waardering door klanten:** de mate waarin rekening wordt gehouden met de verscheidenheid in klantengroepen. Hun oordeel over de diensten en/of producten, waarom is men wel of niet tevreden, wat zijn de meningen van de partners in de keten;
- **Maatschappelijke waardering:** welke inspanningen getroost de organisatie zich om maatschappelijk verantwoord ondernemen ten aanzien van de diversiteit in de samenleving?

#### **Bedrijfsresultaten:**

Wat is de effectiviteit van het diversiteitsbeleid; Hoe wordt het een en andere gemeten bijvoorbeeld aan de hand van doorlooptijden, beschikkingen op bezwaarschriften of in termen van efficiency, kosten per activiteit?