



# Grensoverschrijdende opmerkingen aanpakken vraagt om leiderschap

**Begin vorig jaar onderzocht de Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht (IGK) in hoeverre grensoverschrijdende opmerkingen voorkomen binnen de verschillende defensieonderdelen. Projectleider en Chef Staf IGK kolonel Kees Koek: "Als dit onderwerp op zoveel plaatsen in de maatschappij speelt, wie zijn wij dan om te denken dat het bij ons niet het geval is?"**

Het onderzoek begon met een online enquête onder 2.000 medewerkers. Uit de 666 reacties (33%) bleek onder meer dat een op de drie respondenten te maken heeft met grensoverschrijdende opmerkingen. De aard van die uitspraken variëren van discriminerend (45%), intimiderend en/of klei-

nerend (25%), seksueel getint (27%) tot schelden (3%). Iets meer dan 40% van de respondenten ervaart de opmerkingen als zwaar en 11% als zeer zwaar. In bijna een kwart van de gevallen is het dezelfde persoon die de opmerking(en) maakt.

## Ombudsman

De IGK heeft een onafhankelijke positie binnen Defensie en rapporteert rechtstreeks aan de minister. Zijn rol is te vergelijken met die van een ombudsman. De uitkomsten van de enquête leverden veel herkenning op, maar ook verbazing, vertelt Koek. "Bijvoorbeeld over het feit dat een op de drie respondenten grensoverschrijdende opmerkingen ervaart."

## Verskillende gedachten

In totaal zijn er in de enquête 376 voorbeelden gegeven van grensoverschrijdende opmerkingen. Wat is eigenlijk een grensoverschrijdende opmerking en wat niet? Koek: "Dat is een opmerking waarvan de ontvanger vindt dat zij niet kan." Dat maakt het een lastig (te tackelen) fenomeen omdat mensen verschillend oordelen. Burgermedewerker Marlous Ikking was als strategisch redacteur betrokken bij het onderzoek.

'Leg uit wat de cultuur is en dat je geen grensoverschrijdende opmerkingen of gedrag accepteert'

“Wat opviel was dat ook binnen het onderzoeksteam er verschillende gedachten waren over wat wel of wat niet grensoverschrijdend is.” Kolonel Koek: “Het gevoel dat bij de medewerker in kwestie leeft, is het belangrijkste. Los van het feit of die grens dichtbij ligt of niet, moeten we daar iets mee. Anders verliezen we de mensen.”

### Inzicht

Koek: “Je ziet dat leidinggevendenden soms over een opmerking denken ‘moet kunnen’, terwijl de laag eronder denkt ‘toon leiderschap en zeg dat dit niet kan’. Soldaten en korporaals staan laag in de organisatie en bezigen wellicht wat gemakkelijker cafétaal. Ze weten dat het eigenlijk niet kan, maar ze doen het toch. Daarbij verwachten ze dat de leidinggevende ingrijpt. Dat inzicht uit de enquête was heel belangrijk voor ons. Soldaten verwachten ook leiderschap.”

### Themadagen

De antwoorden uit het onderzoek werden besproken op vijf themadagen. Driehonderd medewerkers namen daaraan deel. Per themadag is onderscheid gemaakt tussen de verschillende doelgroepen (rang) en is rekening gehouden met een evenredige verdeling man/vrouw en militair-/burgermedewerker. Dit onderscheid is gemaakt om de vertrouwelijkheid en de openheid op de themadagen te bevorderen en om verschillen uit te kunnen lichten. Er werden presentaties en workshops gegeven en de driehonderd deelnemers gingen in groepen met elkaar in gesprek. Koek: “Het doel was om de antwoorden uit de enquête te duiden. Deelnemers konden bijvoorbeeld met een groene en een rode kaart aangeven of een opmerking wel of niet door de beugel kon.” Ikking: “Er was veel openheid waar ik eigenlijk wel wat weerstand had verwacht.”

### Hiërarchie

Het leger is een hiërarchische organisatie. Is dat een voor- of een nadeel? Koek: “Jaren geleden maakte de eerste vrouw haar opwachting in mijn toenmalige team van 85 man. Daar werd vooraf over geginnegapt. Toen heb ik iedereen op appel geroepen en toegesproken. Ik vertelde ze dat deze vrouw goed was in haar functie en dat ze daarom bij ons team mocht komen. En dat ik het er nooit meer over wilde hebben dat ze een vrouw was. Daarmee was het gedoe direct over. Als leidinggevende moet je af en toe laten zien ‘tot hiertoe en niet verder’. Hiërarchie maakt dat volgens mij gemakkelijker omdat je vanuit je rang een groep kunt toespreken.” Ikking: “Zo krijgen militairen dat ook aangeleerd.”







### Leiderschap tonen

Koek: "Toen ik als 22-jarige voor het eerst leiding moest geven aan 16 man vond ik dat ontzettend spannend. Ik realiseerde me dat ik vanaf het begin duidelijk moest zijn over de grenzen die er zijn. Dat moet je altijd uitstralen en daar kun je nooit van afwijken anders nemen ze een loopje met je. Dat is ook mijn boodschap naar managers en directieleden in het bedrijfsleven. Toon leiderschap. Leg uit wat de cultuur is en dat je geen grensoverschrijdende opmerkingen of grensoverschrijdend gedrag accepteert. Waar ik weleens wakker van lig, is dat onze leiders geen leiding meer geven. Dat ze te veel meelopen met de mensen waaraan ze leidinggeven, terwijl diezelfde mensen wel behoefte hebben aan leiding." Het onderzoeksteam wilde nadrukkelijk geen projectteam

oprichten om het probleem aan te pakken, maar het onderwerp breed binnen de organisatie bespreken, licht Koek toe. "We zijn nu een jaar verder en we zien effect. De luchtmacht en marechaussee nemen het onderwerp op in hun curriculum. Het expertisecentrum voor leidinggevendens pikt het ook op. De officiersopleiding (KMA), de opleiding voor onderofficieren (KMS) en de marineopleiding (KIM) geven trainingen over het onderwerp aan leidinggevendens. Dat ze dat uit zichzelf doen, stelt mij gerust. Het is daarbij wel een verandering die tijd vraagt. Ander gedrag groeit van onderaf en moet je niet van boven opleggen." Ikking: "Het is wel zaak om in de gaten te blijven houden hoe het gedrag zich ontwikkelt door het onderzoek regelmatig te herhalen. Medewerkers geven ook aan dat ze dat fijn vinden."