

Onderzoeksverslag

Kwalitatief Onderzoek in Bestuurs- en Organisationswetenschap

USG2020 | Dr. Patricia Wijntuin | Universiteit Utrecht

5 juli 2021 | Wordenaantal: 8794 exclusief in-tekst verwijzingen



Aukje Bakker (2539209)

Beatriz Dullemond (6194923)

Loes ter Horst (6524656)

Leah Kraan (2660776)

Noortje Zwart (6194621)



ERVARINGEN VAN VROUWELIJKE MILITAIREN BIJ HET MASCULIENE DEFENSIE

**“HEY, HET IS TOCH MAAR EEN VROUW, MOETEN
WE HET ALLEMAAL ZO SERIEUS NEMEN?”**

1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader	7
2.1 Organisatiecultuur	7
2.2 Stereotypering van vrouwen in masculiene organisaties	9
3. Methodologie	11
3.1 Onderzoeksmethoden	11
3.2 Onderzoekspopulatie	11
3.3 Data-analyse	12
3.4 Kwaliteitscriteria	13
3.5 Haalbaarheid	14
4. Resultaten	15
4.1 Organisatiecultuur	15
4.1.1 Hiërarchie en formaliteit	15
4.1.2 Groepsgevoel	15
4.1.3 Mentaliteit	16
4.1.4 Masculiene organisatie	16
4.1.5 Machocultuur	17
4.2 Stereotypering	18
4.2.1 Ervaringen genderstereotypering	18
4.2.2 Bewijsdrang als gevolg van stereotypering	19
4.2.3 Stereotype beeld van defensie/imago	19
4.3 Wervings- en selectieprocedure	20
4.3.1 De wervingsprocedure	20
4.3.2 De selectieprocedure	21
4.3.3 Competenties	21
4.4 Doorstroommogelijkheden	22
4.4.1 Ambitie	23
4.4.2 Belang expertise	23
4.5 Diversiteitsbeleid	24
4.5.1 Ontvangst diversiteitsbeleid	24
4.5.2 Tegemoetkoming vrouwen	24
4.5.3 Verbeterpunten diversiteitsbeleid	25
5. Analyse	26
5.1 Organisatiecultuur	26
5.2 Stereotypering	26
5.3 Wervings- en selectieprocedure	27
5.4 Doorstroommogelijkheden	28

5.5 Diversiteitsbeleid	28
6. Conclusie	30
6.1 Antwoord op de hoofdvraag	30
6.2 Aanbevelingen	30
7. Discussie	32
7.1 Limitaties en beperkingen huidig onderzoek	32
7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	32
Bronnenlijst	34
Bijlage 1. Topiclijst	37
Bijlage 2. Codeboom	41
Bijlage 3. Samenwerkingsverklaring	42

De ervaringen van vrouwelijke militairen in de masculiene organisatie Defensie

1. Inleiding

Naar aanleiding van een pas gepubliceerde scriptie geschreven door Irina Tziamali, kwamen verschillende inzichten naar buiten waaruit blijkt dat er een ‘machocultuur’ heerst op de Koninklijke Militaire Academie (NOS, 2021). Vrouwelijke militairen in opleiding voelen zich onveilig in de masculiene organisatie, en worden niet voor vol aangezien. Uit een recent NRC-interview met twee vrouwelijke voormalige luitenant-kolonels kwam bovendien voort dat vrouwelijke militairen op hun tenen lopen binnen defensie, en opmerkingen kunnen verwachten van mannen over hun uiterlijk of gedrag (Rosenberg & Berkhout, 2021). Een van de geïnterviewde vrouwen is Gwenda Nielen, het gezicht achter de reclamecampagnes over vrouwen bij defensie. De hoop op een cultuurverandering binnen defensie is ook zij verloren. Zowel Nielen als haar oud-collega hebben inmiddels beiden de organisatie verlaten.

Door de jaren heen is de positie van vrouwen binnen defensie veranderd, en volgens het Ministerie van Defensie, ook sterk verbeterd. De organisatie focust zich in campagnes op het verhogen en behouden van divers personeel (Snel, 2020). Traditionele reclames waarin gespierde mannen met zwaar geschut door de modder rennen zijn vervangen door campagnes waarin de nadruk ligt op het brede scala aan mogelijke banen binnen defensie. Daarnaast krijgen 17-jarige meisjes sinds 2020, net als 17-jarige jongens, een *dienstplichtbrief* thuisbezorgd. Desalniettemin blijven de cijfers echter achter: 89,1% van de militairen is man en 3 van de 88 militaire topfunctionarissen zijn vrouw (Rosenberg en Berkhout, 2021).

Defensie is een van oudsher masculiene organisatie, begonnen in de negentiende eeuw (Koninklijke Landmacht, z.d.). Toen in die tijd de dienstplicht voor mannen werd ingesteld, legde dit de basis voor een organisatie waar grotendeels mannen werkzaam zijn. Sinds de laatste jaren staat diversiteit echter hoog op de agenda van defensie. Om genderdiversiteit aan te pakken is er in oktober 2020 een actieplan opgesteld voor defensie voor de periode 2021-2025 (Rijksoverheid, z.d.). Hierin wordt onder andere het belang van een representatieve

samenstelling voor de organisatie benadrukt. Vrouwen brengen volgens voormalig opperbevelhebber van de Nederlandse strijdkrachten Peter van Uhm cruciale elementen toe aan het leger (Fels, 2018). Zo leggen vrouwelijke militairen makkelijker contact met lokale vrouwen in een oorlogsgebied. Sowieso is het voor organisaties belangrijk om divers te zijn. Diverse organisaties bereiken vaak betere resultaten, diversiteit leidt tot meer werktevredenheid en het verbetert de teamdynamiek (Hays, z.d.). Ook Niesen zegt in een interview dat diverse team beter presteren, vanwege de verscheidenheid aan inzichten en perspectieven, die bijdragen aan oplossingen (Veteranendag, 2020). Daarnaast zijn vrouwelijke rolmodellen voor jonge meisjes nog altijd van belang, om hen na te laten denken over hun toekomst, kunnen en impact, en draagt diversiteit bij aan de emancipatie van de vrouw.

De nieuwsberichten aan het begin van dit hoofdstuk en de bestaande wetenschappelijke kennis laten zien dat defensie nog altijd een masculiene organisatie is, waarbij vrouwen zich dienen aan te passen aan de geldende normen gecreëerd door de meerderheid: mannen. De eerder genoemde argumenten weergeven tegelijkertijd het belang van meer diversiteit, en dus meer vrouwen, bij defensie. Wil defensie meer vrouwen werven én behouden is het van belang een veilige werkomgeving te creëren voor vrouwen, waarin zij niet verplicht hoeven te voldoen aan de geldende masculiene gedragsnormen.

Er zijn weinig tot geen studies die expliciete aandacht hebben voor de ervaringen van vrouwen werkzaam binnen het masculiene defensie, en de wijze waarop zij zich hieraan assimileren. Hoewel er met regelmaat interviews in het nieuws verschijnen met oudgedienden die zelf kritiek hebben op de organisatie, wordt weinig gefocust op de vrouwelijke militairen die nog bij de organisatie werkzaam zijn, en soms niet doorhebben op welke manier masculiniteit bij defensie aanwezig is. Studies naar ervaringen van vrouwelijke militairen zijn gedaan, maar veelal in opdracht van het Ministerie van Defensie. Dit belemmert de onafhankelijkheid, en zorgt er wellicht voor dat geïnterviewden niet openlijk spreken over hun daadwerkelijke ervaringen. Onderzoeksbureau TNO onderzocht de doorstroom van vrouwelijke militairen (Van Bommel et al., 2007). Hoewel interessant, is dit onderzoek inmiddels verouderd en geeft het -vanwege de focus op doorstroming- geen compleet beeld van de ervaringen van vrouwelijke militairen in het masculiene defensie. Om deze reden wordt voor dit onderzoek gefocust op de volgende onderzoeksvraag: *“Hoe ervaren vrouwelijke medewerkers van defensie het om te werken in een masculiene organisatie?”*

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek gaat er gekeken worden naar de ervaring van vrouwen binnen defensie. Hierbij komen concepten als organisatiecultuur, stereotypering, vrouwen in masculiene organisaties en genderdiversiteit naar voren.

Diversiteit op de werkvloer is een zin die veelal wordt benoemd in organisaties. Voordat er gekeken kan worden naar het belang van diversiteit op de werkvloer is het nuttig om de gehanteerde definitie voor ogen te hebben. Aan de hand van Ely en Thomas (2001) baseren wij ons in dit onderzoek op de volgende definitie: *“diversity is a characteristic of groups of two or more people and typically refers to demographic differences of one sort or another among group members”*. Hierbij gaat het over het aanbrengen van verscheidenheid binnen een groep. Deze groep kan een gehele organisatie zijn of een onderdeel van deze organisatie. Pless en Maak (2004) stellen in hun onderzoek dat het belang van diversiteit op de werkvloer groot is. De globalisering en de opkomst van multiculturele samenlevingen eisen van bedrijven dat ze meegaan met het diverse beeld. Het is van belang voor het maken van winst maar ook voor het vormen van een afspiegeling van de maatschappij. Dit laatste komt sterk terug bij organisaties die een dienst verlenen aan de maatschappij; denk hierbij aan defensie.

Defensie heeft recent een actieplan opgesteld om de diversiteit en in het bijzonder de genderdiversiteit te verbeteren (Rijksoverheid, z.d). Genderdiversiteit is een onderdeel van het grotere overkoepelende concept ‘diversiteit’. Genderdiversiteit gaat specifiek over het aanbrengen van verscheidenheid op grond van gender (Nielsen et al, 2017). Kijkend naar het actieplan zijn ze druk bezig met het aanpakken van de scheve man/vrouw verhoudingen. Waarom pakt defensie deze scheve verhoudingen aan? Er is gebleken dat het hebben van een divers personeelsbestand bijdraagt aan de oplossingsgerichtheid, creativiteit en verbondenheid (Honselaar, 2016). De eigenschappen van vrouwen vullen de eigenschappen van mannen aan, zo is er een totaler geheel van vaardigheden (Fine, Sojo Monzon, & Lawford-Smith, 2020). Door samen te werken in een team komen er betere oplossingen naar boven. De scheve verhoudingen werken door in de organisatiecultuur en het stereotype beeld van defensie.

2.1 Organisatiecultuur

Cultuur kan worden gedefinieerd als het systeem van waarden, symbolen en betekenissen die worden gedeeld door de medewerkers binnen de organisatie wat tezamen de organisatiecultuur

vormt (Martin, 2002). Het omvat dan ook onder andere: gebruiken en tradities, gewoonten, normen en verwachtingen en gedeelde veronderstellingen. Wanneer er vanuit het integratieperspectief van Martin (2002) wordt gekeken naar de organisatiecultuur van defensie, wordt er uitgegaan van het principe dat een organisatie een cultuur heeft. De cultuur wordt van bovenaf bepaald, er is hierbij geen oog voor verschillen tussen groepen. Wanneer er vanuit het differentiatieperspectief wordt gekeken, gaat men uit van het principe dat de organisatie in zijn geheel een cultuur is. De organisatie wordt dan ook gezien als een collectie van subgroepen, waarbij vooral de groepen zelf de macht hebben om gedrag te veranderen. Het integratieperspectief sluit aan bij de visie van Schein (Vermeulen & Koster, 2011). Hierbij is er sprake van heersende normen en waarden die van bovenaf worden opgelegd, om een eenheid binnen de organisatie te creëren.

Binnen organisatiecultuur wordt er in de wetenschap vaak gesproken over twee dimensies; masculien en feminien (Hofstede, 1980). Defensie staat bekend als een masculiene organisatie waarin er een machocultuur heerst. Deze cultuur komt vaker terug binnen hiërarchische organisaties. Kenmerken van een machocultuur zijn bijvoorbeeld het hebben van een minachtende houding tegenover andere medewerkers die minder macht hebben (Fischer, Mosquera, & Rojahn, z.d.). Vaak blijken vrouwelijke medewerkers last te hebben van deze minachtende houding. Voornamelijk mannen bekleden hoge functies, drie van de achtentachtig militaire hoge functies wordt bekleed door een vrouw (Rosenberg en Berkhout, 2021). De scheve verhouding van man/vrouw bij hogere functies leidt tot het vaker voorkomen van een minachtende houding van mannen naar vrouwen. De minachtende houding gebeurt immers van hoog naar laag en laten hier nou net veel meer mannen zitten.

Deze machocultuur speelt door in de omgangsvormen die binnen defensie worden gehanteerd. Binnen een masculiene organisaties spelen kenmerken als rationaliteit, competitie en onafhankelijkheid een grote rol (Schein, 1985). Deze kenmerken zijn cruciaal voor het bepalen van de omgangsvormen tussen medewerkers. De heersende cultuur, de machocultuur, is ontstaan doordat defensie een masculiene organisatie is. Er overheerst namelijk een type organisatiecultuur, masculien boven feminien, wat zorgt voor ruimte om een minachtende houding te creëren naar andere “soorten” medewerkers. Binnen defensie is dit dus de minachtende houding van mannen naar vrouwen, van meerderheid naar minderheid. Dit zorgt voor bepaalde normen en waarden, rationaliteit, competitie en onafhankelijkheid, die op hun beurt bijdragen aan de manier waarop er met elkaar wordt omgegaan.

2.2 Stereotypering van vrouwen in masculiene organisaties

De reeds geïntroduceerde masculiene organisatiecultuur wordt door Hofstede (1998) beschreven als een cultuur die gekenmerkt wordt door hiërarchie, competitie, autonomie, onafhankelijkheid en doelgerichte oriëntatie op de taken. In dit type organisatiecultuur zorgt de sterke aanwezigheid van masculiniteit in de bedrijfstop voor een scheve verdeling tussen man-vrouw posities en houdt deze in stand. Volgens Moore (1999) kan de ‘masculiniteit’ van een organisatie vastgesteld worden door te kijken naar de volgende drie kenmerken: het aandeel mannen dat werkzaam is binnen de organisatie, het type werkzaamheden dat in de meeste functies vereist is en de capaciteiten die nodig zijn om het werk uit te voeren (p.1). Kijkend naar defensie zijn deze drie kenmerken duidelijk terug te zien: bij defensie is 89.1% van de werknemers mannelijk (Rosenberg en Berkhout, 2021), de werkzaamheden betreffen met name fysieke activiteiten en (operationeel) veldwerk, en de capaciteiten vereist voor het uitvoeren van dit werk worden veelal getypeerd als ‘masculiene eigenschappen’.

‘Masculiene’ eigenschappen – zoals besluitvaardigheid, dominantie, assertiviteit en onafhankelijkheid – worden in westerse samenlevingen vaak meer gewaardeerd dan eigenschappen die als ‘feminien’ worden beschouwd – zoals zorgzaamheid, hartelijkheid en begrip (Moore, 1999). Zo wordt er binnen defensie veel waarde gehecht aan masculiene eigenschappen, waaronder competitiedrang, ambitie en doorzettingsvermogen (Van Bommel et al., 2007).

Dit kan ervoor zorgen dat vrouwen binnen masculiene organisatie mogelijk (on)bewust gediscrimineerd worden op basis van stereotypering. Bij stereotypering zijn mensen geneigd om bepaald gedrag toe te schrijven aan personen met bepaalde kenmerken (Ashmore & Del Boca, 1981). Brede genderstereotypen schrijven dan kenmerken toe aan mensen die zij op basis van hun geslacht zouden hebben, zoals de reeds beschreven masculiene of feminiene eigenschappen (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002). In lijn hiermee veronderstelt de ‘social role theory’ dat mensen eigenschappen afleiden uit observaties van rolgebonden gedrag (Eagly, Wood, & Diekmann, 2000). Wanneer bepaalde groepen de neiging hebben om zich in bepaalde rollen te concentreren ontvangen zij het stereotype dat uit deze rollen volgt. Wanneer deze rollen verschuiven, zouden genderstereotypen dat in feite ook moeten doen.

Wetenschappelijke literatuur veronderstelt dat vrouwen in masculiene organisatorische contexten hun eigen genderidentiteit niet afwijzen, maar de betekenis die zij hieraan geven zo aanpassen dat ze aansluiten op de eisen van de organisatie. Vrouwen doen dit dan door zichzelf

eigenschappen toe te streven die stereotypische als meer masculiene eigenschappen worden gezien. Op deze manier prioriteren vrouwen een identiteit die goed aansluit op de masculiene organisatie, boven hun genderidentiteit. Dit komt vooral sterk naar voren bij vrouwen die een gespecialiseerde beroeps- en organisatie opleiding volgen die nodig zijn voor werkzaamheden die in het veld uitgevoerd worden, zoals bij defensie (Moore, 1999, p.2).

Uit de literatuur over vrouwen binnen masculiene organisaties, komt daarnaast het ‘*queen bee*’ effect vaak terug (Arvate, Galilea, & Todescat, 2018; Derks, Ellemers, van Laar, & de Groot, 2011; Derks, van Laar, & Ellemers, 2016). Dit effect houdt in dat vrouwen die hoge functies bekleden in masculiene organisaties, de genderongelijkheid binnen de organisatie eerder stimuleren dan tegengaan (Derks, van Laar, & Ellemers, 2016). Het label ‘*queen bee*’ wordt gegeven aan vrouwen die leiderschapsposities ambiëren binnen organisaties die vooral door mannen gedomineerd worden. Zij zullen zich dan ook aanpassen aan deze masculiene cultuur en zich distantiëren van andere vrouwen. Hierbij is het idee dat leidinggevende vrouwen in plaats van op zoek gaan naar mogelijkheden voor ondergeschikte vrouwen, zich juist van hun distantiëren om de associatie met deze minder succesvolle vrouwen te voorkomen. Wanneer er een ‘*queen bee*’ binnen de organisatie is, is het resultaat hiervan dan ook dat jonge vrouwen, juist nog minder kansen krijgen (Derks, van Laar, & Ellemers, 2016).

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zijn de toegepaste onderzoeksmethoden en de opzet van het kwalitatieve onderzoek beschreven. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er wordt gekeken naar de ervaring van vrouwen binnen defensie. Hierbij ligt de focus op het beschrijven en begrijpen van de manier waarop vrouwelijke militairen het ervaren om werkzaam te zijn binnen de masculiene organisatie defensie. Binnen dit kwalitatieve onderzoek is vervolgens geanalyseerd vanuit de interpretatieve benadering. Er is gekozen voor deze benadering omdat die het beste aansluit bij de doeleinden van het huidige onderzoek: het begrijpen en verklaren van de samenleving, haar praktijken en de betekenissen die mensen eraan geven (Duberley, Johnson, & Cassell, 2012). Deze perspectieven hebben geholpen bij het analyseren, begrijpen en verklaren van de ervaringen van vrouwelijke militairen.

3.1 Onderzoeksmethoden

Om een beter beeld te krijgen van de huidige situatie is eerst een literatuurstudie gedaan. Hierbij is gekeken naar wat er al bekend is om dit vervolgens in de analyse te koppelen aan de resultaten van dit onderzoek.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er semigestructureerde interviews afgenomen bij vrouwelijke militairen die werkzaam zijn bij defensie. Dit houdt in dat de inhoud en formulering van de vragen die in elk interview aan bod zijn gekomen vooraf bepaald zijn. Dit is gedaan aan de hand van een topiclijst. Topiclijsten geven een duidelijke richting aan interviews, maar geven genoeg ruimte om in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewden (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 75). Een volledig overzicht van de gebruikte topiclijst is te vinden in bijlage 1. Over het algemeen hadden de interviews een duur van 45-65 minuten.

3.2 Onderzoekspopulatie

Gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een opportunistische steekproeftrekking, oftewel *convenience sampling*. Dit houdt in dat de respondenten gekozen zijn op basis van hun gemakkelijke toegankelijkheid tot de onderzoekers (Boeije &

Bleijenbergh, p.60). Allereerst zijn vrouwen, de doelgroep, uit het eigen netwerk benaderd voor deelname aan het onderzoek. Vervolgens is hen gevraagd om andere vrouwen aan te dragen. In zekere zin heeft er dan ook een sneeuwbalsteekproeftrekking plaatsgevonden (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p.60). Uiteindelijk bestond de onderzoekspopulatie van het huidige onderzoek uit tien vrouwelijke, Nederlandse respondenten die als militair werkzaam zijn bij defensie, variërend van 18 tot 40 jaar. Er is bewust gekozen om geen onderscheid te maken tussen verschillende krijgsmachten van defensie. Op basis van de literatuurstudie voorafgaand aan dit onderzoek is er geen aanleiding gevonden om verschillen op basis van gender te verwachten tussen de verschillende krijgsmachten. Desondanks zijn uiteindelijk alle verschillende krijgsmachten vertegenwoordigd geweest in de onderzoekspopulatie. Daarnaast is er geen onderscheid gemaakt in de verschillende functies en posities binnen defensie, omdat het onderzoek poogt om organisatiebreed begrip te krijgen van hoe vrouwen het ervaren om werkzaam te zijn bij defensie. De privacy van de respondenten wordt gewaarborgd door ze op een algemene en geanonimiseerde manier te benoemen.

3.3 Data-analyse

Elke onderzoeker uit de groep heeft twee semi-gestructureerde interviews uitgevoerd. Deze interviews zijn, met expliciete toestemming van de respondenten, opgenomen middels een mobiele telefoon, Zoom of Microsoft Teams. Deze geluidsregistraties zijn vervolgens verbatim getranscribeerd, zodat er verder gewerkt kon worden met de teksten. Het analyseren van deze data kan gezien worden als het proces van het systematisch organiseren en doorzoeken van het verzamelde materiaal om tot bevindingen te komen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p.88). Om het verkregen data uit de interviews te analyseren, zijn de transcripten gecodeerd aan de hand van de drie stappen die Boeije en Bleijenbergh (2019) hiervoor beschrijven.

3.3.1 Open codering

Boeije en Bleijenbergh (2019) beschrijven open codering als het verkennen van het onderzoeksveld door eerst zorgvuldig al het verzamelde materiaal te bestuderen en deze vervolgens op te delen in fragmenten. Deze fragmenten worden telkens met elkaar vergeleken en, indien nodig, opnieuw gelabeld om zo tot codes of begrippen te komen die bepaalde onderzoeksgegevens dekken. Open codering gaat door totdat dataverzadiging wordt bereikt,

dat wil zeggen totdat er geen nieuwe codes meer nodig zijn om tekstfragmenten te duiden (p.122).

3.3.2 Axiaal codering

Bij axiaal coderen werken onderzoekers verder met de codes uit de eerste stap en worden deze codes geclusterd en gecategoriseerd om ze definitief te kunnen duiden. Verder worden deze codes geordend ten opzichte van elkaar om vast te kunnen stellen wat de relevantie ervan is. Axiaal codering gaat door totdat dataverzadiging, met betrekking tot de definitieve codes en hun onderlinge relaties, bereikt is (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 129).

3.3.3 Selectieve codering

Bij selectieve codering worden er verbanden gelegd tussen de belangrijkste codes, categorieën en thema's die zijn beschreven bij het axiaal coderen. Vervolgens wordt de nadruk gelegd op het interpreteren en integreren van de bevindingen met de eerder beschreven theoretische literatuur. Dit brengt een duidelijke structuur aan in de onderzoeksgegevens en zou de onderzoekers in staat moeten stellen om antwoord te geven op de onderzoeksvragen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p.132).

3.4 Kwaliteitscriteria

Verschillende onderzoekers, waaronder Symon & Cassell (2012) hebben een aantal specifieke kwaliteitscriteria beschreven om kwalitatief onderzoek mee te beoordelen. Het eerste criterium geloofwaardigheid (*credibility*) gaat over de inspanningen van onderzoekers om een waarheidsgetrouw en realistisch beeld te schetsen van de realiteit en betekenisgeving van de respondenten (Symon & Cassell, 2012, p. 206). Voor dit onderzoek is geprobeerd de geloofwaardigheid te waarborgen door het opnemen en letterlijk transcriberen van de interviews. Op deze manier wordt het verlies van belangrijke informatie, uitgedrukt in de eigen woorden van de respondenten, voorkomen. De semi-gestructureerde vorm van de interviews heeft respondenten in zekere zin ook de mogelijkheid gegeven om eigen onderwerpen en thema's aan te dragen en uit te leggen welke betekenis zij hieraan toekennen. Een mogelijke valkuil voor de geloofwaardigheid van het huidige onderzoek is dat de analyse van de onderzoeksgegevens berust op de interpretatie van de onderzoekers. Zij kunnen een andere

betekenis en relevantie toekennen aan bepaalde onderwerpen, wat mogelijk afdoet aan de geloofwaardigheid van het onderzoek.

Vervolgens stellen Symon en Cassell (2012) dat onderzoekers de lezers voldoende informatie en details over de specifieke onderzoekssituatie moeten geven. Dit moet ervoor zorgen dat lezers kunnen beoordelen of de onderzoeksresultaten mogelijk ook van toepassing zouden kunnen zijn op equivalente situaties. Dit criterium wordt overdraagbaarheid (*transferability*) genoemd (p.207). Hoewel overdraagbaarheid al iets beperkt wordt door de kleine en diverse onderzoekspopulatie, tracht het huidige onderzoek de overdraagbaarheid te waarborgen door het duidelijk vastleggen van het onderzoeksproces en de keuzes die daarin zijn gemaakt.

Het criterium afhankelijkheid (*dependability*) kan begrepen worden als de vastgelegde verantwoording van methodologische wijzigingen in concepten, zodat deze later geëvalueerd kunnen worden (Symon & Cassell, 2012, p. 207). Dit is ook uitvoerig gedaan in het huidige onderzoek.

Ten slotte betreft het criterium overtuigingskracht (*confirmability*) de verantwoording van de dataverzameling en hoe deze data is omgezet naar de onderzoeksresultaten (p.208). De overtuigingskracht van het huidige onderzoek wordt gewaarborgd door de zorgvuldige en uitgebreide beschrijving van de methodologie, data-analyse en resultaten.

3.5 Haalbaarheid

Naar verwachting zou het haalbaar moeten zijn om dit onderzoek uit te voeren binnen de 9 weken die de cursus KOBO hiervoor heeft gerekend. Enkele obstakels bij de uitvoering van het onderzoek waren het vinden van respondenten en tijdig uitvoeren van de interviews. Deze obstakels zijn overkomen door de opportunistische- en sneeuwbalsteekproeftrekking. Verder is een deel van de interviews digitaal afgenomen, bijvoorbeeld Zoom en Teams. Hiermee werd het makkelijker om een interview in te plannen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste thema's die uit de interviews naar voren kwamen, besproken worden. Een overzicht van de thema's is terug te vinden in bijlage 2, de codeboom.

4.1 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur omvat de heersende cultuur die gedeeld wordt door de medewerkers binnen een organisatie (Martin, 20020). In dit onderzoek komt de heersende organisatiecultuur binnen defensie terug naar voren. Respondent 10 geeft ook aan in het interview dat het een *'gesloten omgeving is'* en dat er een *'eigen cultuur binnen een heel groot bedrijf'* is.

4.1.1 Hiërarchie en formaliteit

De respondenten gaven indirect aan dat er een hiërarchische en formele sfeer heerst op de werkvloer. Zo gaf respondent 4 aan dat het belangrijk is *"om altijd netjes te blijven, mensen altijd met respect te behandelen"*. Ook Respondent 5 sluit hierbij aan door te vertellen dat *'er best wel veel gezag is'* en dat *"[je] daar [...] automatisch wel naar [moet] luisteren."* Er is duidelijk oog voor rangen en je dient zonder twijfel te luisteren naar iemand met een hogere rang. Respondent 4 haalt ook nog aan dat *"mensen aanspreken met rangen en standen"* de geldende norm is.

Echter ervaart respondent 4 de organisatiecultuur bij defensie niet als hiërarchisch en formeel. Ze vertelt: *"Want nu ik eenmaal op de plaats ben [...], [is] het helemaal niet heel hiërarchisch [...]. [Je kunt] ook gewoon je en jij zeggen tegen [...] mensen die hoger in rang zijn dan ik"*.

4.1.2 Groepsgevoel

De respondenten ervaren binnen defensie een hoge mate van groepsgevoel. Respondent 5 haalt aan dat *"iedereen elkaar er doorheen probeert te trekken"* en *"iedereen probeert elkaar wel vaak te helpen."* De ervaring van groepsgevoel heeft echter wel tijd nodig. Respondent 7 vertelt dat *"verbondenheid... dat komt echt pas later [...] omdat we net begonnen natuurlijk [...] was [het] niet echt heel sterk"*. Op de opleiding kent iedereen elkaar pas net en heeft het vormen van groepsgevoel dus tijd nodig. Respondent 2 en 8 halen in het bijzonder ook de diversiteit van vrouwen aan bij het bespreken van groepsgevoel. Zo had respondent 8 een mindere band

met de andere vrouwen, “ *ik had een betere band met de jongens* ”. Ze geeft daarbij aan dat het van belang is voor vrouwen om een band te hebben met de andere vrouwen “ *want anders is het ook wel heel vervelend iedere keer.* ” Dit vanwege het feit dat de vrouwen altijd samen slapen en alles samen moeten overleggen. Respondent 8 gaat verder: “ *[...] Als je niet zo goed met elkaar kan, ja, dan moet je alles alleen doen. Overal alleen achter komen. Dat is gewoon niet zo fijn.* ” Respondent 2 geeft aan dat de pogingen tot het vergroten van diversiteit bijdraagt aan het leren kennen van iedereen zijn kwaliteiten. Dit zou helpen voor ‘ *de samenwerking en teamwork* ’.

4.1.3 Mentaliteit

Het hebben van een bepaalde mentaliteit wordt cruciaal gevonden. Defensie stelt eisen aan zijn medewerkers die deze mindset vereisen.

Respondent 10 verteld “ *Dat iedereen een beetje de mindset heeft van geen negen tot vijf, maar gewoon met z’n allen de klus wil klaren* ”. Respondent 4 sluit hierbij aan en vertelt dat het ‘ *wel aanpakken en aanpoten is* ’, dit hoort echt bij defensie. Naast een bepaalde werkmentaliteit zijn er ook specifieke eigenschappen waarvan de respondenten vinden dat die horen bij de mentaliteit. Respondent 5 benoemt dat ‘ *doorzettingsvermogen* ’, ‘ *wilskracht* ’ en ‘ *fysieke uitdagingen ook wel leuk vinden* ’ eigenschappen zijn die van belang zijn. ‘ *Doorgaan waar andere stoppen* ’ hoort bij de defensie vind respondent 4.

4.1.4 Masculiene organisatie

Volgens de algemene opinie is defensie een masculiene organisatie en dit wordt ook ervaren door de respondenten. Respondent 8 geeft aan dat het “ *een mannenopleiding* ” is en respondent 10 had het gevoel dat ze “ *toch wel de grote boze mannen wereld instapte.* ” Ook respondent 9 verteld, zonder dat hier naar gevraagd is, dat defensie een “ *hele masculiene cultuur* ” heeft. Dit werd benoemd toen ze een functieomschrijving gaf. Dit geeft aan dat het ervaren van de masculaire cultuur diep geworteld ziet. Het werd aangehaald als een normaal feitje.

Binnen de opleidingsomgeving zijn er per afdeling verschillen in de ervaring van die masculiene organisatie. Respondent 3 geeft aan dat “ *overwegend meer mannen* ” begonnen aan de opleiding. De cijfers wist ze niet precies maar de schatting was “ *30/40 vrouwen tot 60/70* ”.

mannen.” Respondent 9 heeft echter een andere ervaring op de opleiding; *“de marechaussee wilde vrouwen aannemen. [...] In ons peloton [zaten] geloof ik vijftien vrouwen.”*, dit was een verhouding van 15/20.

4.1.5 Machocultuur

Het masculiene karakter van defensie biedt een voedingsbodem voor het ontstaan van een machocultuur. De machocultuur is sterk verbonden met het hiërarchische en formele karakter.

“[Ik] heb ook wel ervaren dat het een mannencultuur en soms ook wel een machocultuur is” geeft respondent 4 aan. Echter ervaart zij dit niet als probleem en zegt zelfs *“Nu heb ik daar zelf niet zo’n moeite mee. Dus ik denk dat ik me daarmee uit de voeten mee kan maken.”* Hiermee geeft ze aan dat de machocultuur er wel is maar dat dit voor haar niet uitmaakt.

Respondent 7 geeft aan zich niet haar plek te hebben gevoeld als enige vrouw in het blok. Opmerkingen van mannelijke militairen in opleiding zoals *‘de korps is voor mannen’* en *‘gaat ze het wel halen of hoe lang houdt ze het vol’* dragen bij aan dit gevoel.

Respondent 8 kreeg ook te maken met kleinerende opmerkingen van haar mentor, zoals *“ja een vrouw, die is gewoon minder sterk. [...] Vrouwen zijn alleen gemaakt om kinderen te krijgen, die zijn niet opgebouwd om spiermassa te krijgen”*. De mentor is op dat moment het vertrouwenspersoon, echter geeft deze mentor geen vertrouwen en voedt juist de heersende machocultuur. De respondent vertelt ook dat ze als vrouw *“veel aandacht krijgt van de mannen”* maar *“het is niet zo dat ik me onveilig voel”*. Ze komt zelfs voor de mannen op: *“[...] In principe is dat ook niet zo gek, want er zijn niet zoveel vrouwen daar”*. De machocultuur is dus aanwezig, maar ze heeft zich eraan geassimileerd. Hetzelfde geldt voor respondent 9, die aangeeft aan het begin van haar opleiding *“door een vleeskeuring te worden geleid”*. Ze voelde zich *“bekeken en getest”*, en was ervoor op haar hoede. Maar geeft vervolgens aan dat er geen *“traumatische ervaringen”* zijn geweest.

Respondent 4 heeft als leidinggevende van een groep ook te maken gekregen met de machocultuur. Opmerkingen als *“Hey, het is toch maar een vrouw, moeten we het allemaal zo serieus nemen”* of *“waarom sta jij voor de groep?”*, kwamen voor. De respondent doet deze kleinerende opmerkingen minder groot lijken door daarna aan te geven dat dit ook *“een beetje uitlokken is, om te kijken hoe je reageert”*. Volgens haar gebeurt dit ook bij *‘sommige mannen’*

maar “*dat dat bij vrouwen vaker gebeurt dan bij mannen*”.

Tot slot kreeg respondent 10 te horen dat ze op bepaalde momenten “*altijd met een chaperone zou moeten zijn*”. Ze kreeg dan ook te horen “*begrijp me niet verkeerd maar ik snap wel dat mensen je versieren of ja je bent ook niet onprettig om aan te zien*”.

4.2 Stereotypering

Zoals eerder benoemd wordt defensie ervaren als een masculiene organisatie. Stereotypering komt terug naar voren en uit zich voornamelijk als genderstereotypering. In de interviews zijn hier enkele voorbeelden van. Ook de bewijsdrang die hiervan een gevolg is komt terug in de interviews. Daarnaast is er ook een bepaald masculien beeld van defensie, wat volgens de vrouwen niet representatief is voor hoe het er echt aan toegaat.

4.2.1 Ervaringen genderstereotypering

Uit de interviews met de respondenten blijkt dat er binnen defensie een stereotiep beeld bestaat over zowel mannen als vrouwen. Zo bestaat het idee dat de krijgsmacht voornamelijk voor mannen is. Meerdere keren wordt benadrukt door de respondenten dat ze de VeVa of de KMA opleidingen voor mannen vinden. Volgens respondent 7 zijn vrouwen meer aanwezig bij de zorgbanen, of ‘*als medewerker van het restaurant*’. Respondent 8 geeft aan dat haar keuze voor defensie onverwachts werd gezien; “*Doordeweeks ben ik gewoon een stoer meisje, maar in het weekend kan ik ook op hakjes en in een jurk lopen*”. Volgens haar had haar omgeving het daarom niet achter haar gezocht dat ze bij ‘*het leger wilde*’.

Ook de respondenten zelf hebben een stereotiep beeld over mannen en vrouwen. Om het in de woorden van respondent 9 samen te vatten: “[...] *Ik denk dat vrouwen andere kwaliteiten bezitten dan mannen*”. De respondenten zijn het hierover eens. Respondent 7 is van mening dat vrouwen iets speciaals toevoegen aan de krijgsmacht; “*Het is een ander stukje sfeer dat je krijgt. Je merkt al gauw als je ergens bent of er een vrouw in de kamer is [...], of niet. En misschien [zijn vrouwen] ook wel wat [zorgzamer]. Wat minder lomp. Wat beleefder*.” Respondent 8 vindt niet dat vrouwen niet bij defensie kunnen werken, maar zegt wel: “*Ik denk dat de meeste mannen er uiteindelijk beter tegen kunnen dan een vrouw*”. Het is volgens haar dan ook algemeen bekend dat mannen “*een betere weerstand hebben*”. Het idee heerst

daarnaast dat de ambitie van vrouwen afneemt als zij moeder worden. Respondent 9 zegt: *“Maar als je uiteindelijk ouders wordt, en ik denk met name als vrouw, kijk mannen zullen het ook hebben, maar als jij een keer kindjes krijgt dan verandert dat natuurlijk wel”*.

4.2.2 Bewijsdrang als gevolg van stereotypering

De vrouwen gaven aan niet zozeer het gevoel te hebben dat ze als minder werden aangezien, maar dat ze vanuit zichzelf toch een bewijsdrang hadden om het stereotype vrouw tegen te gaan. Dit blijkt duidelijk uit het interview waarin respondent 9 aangaf: *“Niet dat ik niet welkom was, maar wel dat je je extra moest bewijzen. Dat gevoel dan”*. Dit gevoel beaamt respondent 5, die aangeeft: *“Maar ik denk wel dat de meeste vrouwen ook denken van ‘oh ik wil het wel echt heel goed doen’. Om zeg maar te laten zien van kijk ik kan het ook”*. Wanneer er werd gevraagd naar de stereotypering binnen defensie, gaven de vrouwen aan hier geen last van te hebben. Er blijkt echter wel dat dit ze toch bezig houdt.

4.2.3 Stereotype beeld van defensie/imago

Naast de man/vrouw stereotypen, heeft defensie zelf ook een bepaald imago. De vrouwen gaven aan dat het beeld wat de meeste mensen van de organisatie hebben vaak niet overeenkomt met hoe het er daadwerkelijk aan toe gaat en wat voor mensen er werkzaam zijn *“Wat ook heel begrijpelijk is, het is natuurlijk wel een hele aparte wereld. Dus hoe moet je dat weten als je geen familie of kennissen ofzo binnen defensie hebt. Nou ja dan is het best wel een abstracte wereld kan ik me voorstellen”*, aldus respondent 4.

Respondent 5 ging dan ook verder in op het scheve beeld wat vele van defensie hebben *“Sommige mensen vinden het heel cool en anderen denken echt waarom zou je dat doen. Er zijn alleen maar mensen tegen je aan het schreeuwen. Wat overigens niet waar is, maar dat is wel het beeld”*. Het beeld is volgens haar te overdreven, wat mensen mogelijk afschrikt. Wanneer haar werd gevraagd hoe defensie hier mogelijk op kon inspelen, gaf ze aan: *“Dat het ook maar gewone mensen zijn, die op zich wel coole dingen doen. Maar ja er wordt niet echt tegen je geschreeuwd”*. Dit masculiene beeld van schreeuwen, fysieke activiteiten en grote mannen komt ook naar voren in de andere interviews. Zo geeft respondent 3 aan: *“Ja ik denk dan toch dat mensen defensie toch zien als een mannenwereldje. Waar super sterke en grote mannen vooral bezig zijn met fysieke activiteiten als schieten enzo”*. Ook respondent 7 ging

hier verder op in: *“Tenminste als je kijkt dan naar bijvoorbeeld mariniers of zo dat mensen kijken zo van: ‘ja, dat zijn echt beesten, zeg maar’. [...] Die zijn stoer, sportief. Kunnen alles aan, zijn niet kapot te krijgen. Ik denk dat dat het meer is.”*

4.3 Wervings- en selectieprocedure

11 procent van de militairen is vrouw, daarom probeert defensie de laatste jaren door middel van campagnes steeds meer vrouwen aan te trekken. In dit onderzoek is gekeken hoe vrouwelijke militairen de wervingsactiviteiten ervaren. Vervolgens is ingegaan op hoe de vrouwelijke militairen de selectieprocedure hebben ervaren. Tot slot welke competenties noodzakelijk zijn voor defensie.

4.3.1 De wervingsprocedure

De respondenten vertellen dat veel vrouwen het niet aandurven om te solliciteren bij defensie, omdat *“het nog steeds een mannenwereld is”*. Volgens respondent 7 worden er *“bepaalde accounts”* aangemaakt op sociale media om vrouwen aan te trekken. De respondenten erkennen dat defensie probeert een inclusiever beeld uit te dragen. Respondent 3 vertelt: *“Bijvoorbeeld met de nieuwe reclamecampagnes, waarin je toch wel meer vrouwen ziet”*. De respondenten geven wel in de interviews aan dat ze vinden dat de werkzaamheden van defensie in de reclames overdreven worden. Vooral het feit dat er veel wapens terugkomen, wordt benoemd als overdreven. Zo zegt respondent 7: *“Ja, het meer van dat wat je ziet op tv... dan lopen ze daar met een wapen altijd, zie je ze weer schieten. Maar ja, dat doe je ook eigenlijk niet heel veel”*.

Volgens de respondenten geven de meeste activiteiten op de open dag een goed beeld van de opleiding en het werk bij defensie. Toch is er ook kritiek bij de respondenten. Respondent 3 is vrij positief, al vindt ze bepaalde onderdelen van de open dag alleen ‘voor de show’: *“verder was er nog een soort demonstratie waarbij ze een bepaalde oefening lieten zien. Maar dat vond ik vooral een beetje een showelement”*. Respondent 1 geeft aan dat er tijdens open dagen aandacht wordt besteed aan welk type leidinggevende er wordt gezocht. Hierbij wordt volgens de respondent gefocust op ‘mannelijke eigenschappen’: *“Tijdens een presentatie wordt [...] aandacht besteed aan [...] bepaalde eigenschappen, dus mannelijke eigenschappen, [...]”*

daadkrachtig en resultaatgericht, [...] je bent besluitvaardig, dat soort zaken en dan spreek je natuurlijk niet per se de vrouwelijke doelgroep aan”.

4.3.2 De selectieprocedure

Nadat de respondenten zich hadden aangemeld bij defensie, moesten zij eerst een selectie doorlopen. Deze bestaat uit onder andere een medische keuring, een intakegesprek/psychologisch gesprek en een sporttest.

Respondent 8 geeft aan van tevoren niet tegen de selectieprocedure op te hebben gezien. Als reden geeft ze: *“Misschien ook wel omdat ze vrouwen te kort komen bij defensie”*. Andere vrouwen benadrukken vooral dat ze zich goed hadden voorbereid. Respondent 3 geeft aan dat ze zich goed had ingelezen, en dat ze daardoor *“een vrij goed beeld had van wat ik kon verwachten”*.

De medische test vond respondent 8 intimiderend: *“Dan gaan ze helemaal met je praten, helemaal in je op zeg maar. De hele tijd erop doorvragen. Dat was wel heel vervelend om een keer mee te maken.”* Ze vond het echter niet gek dat het gesprek zo intimiderend was: *“Die medische keuring was een beetje intimiderend, maar wel goede zaak. Want als ik er niet geschikt voor was, dan ben je binnen no-time met PTSS thuis. En dat wil je ook niet.”*

De sporttest werd door de meeste vrouwen als nuttig ervaren. Daarnaast vonden ze hem allemaal ook prima te doen. De respondenten zijn ook tevreden over de intakegesprekken, gehouden met psychologen. Respondent 4 vertelt: *“Ik had me heel goed voorbereid en tijdens eigenlijk alle gesprekken die ik had, dus zowel met de kolonel en de overste als het AAC, had ik het idee dat ik best wel goed uit de verf kwam”*. Uit het interview met respondent 8 blijkt echter wel dat er specifieke aandacht was het feit dat ze ‘als vrouw sterk was’: *“[Ze] waren gewoon wel enthousiast over mij, ook omdat ik als vrouw zijnde in de fitness al best wel sterk was en dat zagen ze ook.”*

4.3.3 Competenties

Aan de respondenten is gevraagd welke competenties er volgens hen nodig zijn om te kunnen werken bij defensie. Ook is gevraagd wat defensie, volgens de respondenten, belangrijke

competenties vindt. Hierbij is gefocust op zowel de fysieke competenties als de lichamelijke competenties.

De respondenten geven aan dat verschillende karaktereigenschappen belangrijk zijn voor het werk bij defensie. Respondent 3 zegt: *“[Je moet] een echte doorzetter zijn. Je moet over je eigen grenzen heen kunnen gaan en doen wat er van je verwacht wordt. Ook moet je, afhankelijk van je positie, goed besluiten kunnen maken of juist bevelen opvolgen”*. Respondent 7 benadrukt het belang van *“mentaal fit zijn”*. Ze zegt: *“Je moet weten waarom je er komt en waarom je het wil. [...] Je moet gewoon echt vastberaden zijn”*.

De respondenten beklemtonen ook het belang van fysiek fit zijn. Respondent 3 vertelt: *“Je bent natuurlijk in dienst om bepaalde taken en missies te volbrengen. En dan moet je natuurlijk sterk genoeg zijn om dat te kunnen doen. Dan maakt het [...] niet uit of je man of vrouw bent. Je moet gewoon in staat zijn om het werk te doen”*. Vanwege het feit dat de respondenten zware wapens, kleding en tassen moeten dragen, benadrukt respondent 8 het belang van een hoger gewicht. Haar mentor heeft haar hier zelfs op gewezen: *“Mijn mentor heeft altijd gezegd dat ik aan moest komen. Dat ik heel veel gewicht moest krijgen. [...] Dat zet je dan om in spieren. Hij zei: ‘als jij meer weegt, dan kun je die tassen ook beter houden’. En dat was ook wel te merken. Ik was een van de ieligste meisjes van de opleiding”*.

4.4 Doorstroommogelijkheden

Met name de vrouwen die al langere tijd werkzaam zijn voor defensie gaven aan dat mogelijkheden om door te stromen binnen defensie niet zozeer beïnvloed worden door gender, of het zijn van een vrouw. Zo beschreef respondent 4: *“Ik denk eigenlijk zelf, dat als ik hogerop zou willen komen dat mijn geslacht daar geen rol in zou spelen. Of me tegen zou houden.”*

Verschillende respondenten vertelden dat mogelijkheden om door te stromen met name berusten op het hebben van de ambitie om hogerop te komen binnen defensie en het beschikken over voldoende expertise en benodigde kwaliteiten.

4.4.1 Ambitie

Vrijwel alle respondenten gaven aan dat het hebben van ambitie een van de belangrijkste factoren is om hogerop door te stromen binnen defensie. Een kanttekening die hier veelal bij geplaatst werd door de vrouwen, was de verandering in ambitie naar aanleiding van het stichten van een gezin. *“Heel veel vrouwen hebben dan toch wel veel ambitie, maar als ze kinderen krijgen [...] dan is dat vaak gelijk minder”* vertelde respondent 5. Ook beschreef respondent 5 een gesprek met een aantal vrouwelijke officieren die zeiden *“Ik had echt heel veel ambitie, dat was wel grappig [...] bij mijn tweede kind heb ik al mijn ambitie eruit geperst. Dus ik denk dat het wel kan, maar dat [vrouwen] het zelf niet meer willen.”*

Dit zorgt ook voor een bepaald beeld over vrouwen volgens respondent 6: *“Opmerkingen van: ‘Ja vrouwen bij defensie dat moet je niet willen, want op een gegeven moment gaan ze trouwen, zijn ze zwanger en gaan ze weg. Heb je ze helemaal voor niets opgeleid’.”*

Maar, zo gaven verschillende vrouwen aan, het krijgen van kinderen hoeft geen belemmering te zijn op het doorstromen binnen defensie. Tijdens een sollicitatiegesprek gaf respondent 9 dat zij 16 weken zwanger was en hoopte dat haar kwaliteiten voldoende waren om een afwijzing te voorkomen. *“Uiteindelijk werd ik een week later gebeld dat ik toch, ondanks dat ik zwanger was, de beste kandidaat was.”*

4.4.2 Belang expertise

Een deel van de vrouwen gaf aan dat zij aangenomen zijn voor een hogere functie op basis van hun expertise.

Zo beschreef respondent 4: *“Er wordt eigenlijk niet zozeer gekeken naar geslacht op mijn functie, maar meer naar functie en expertise. Dus dan heb ik het geluk dat ik jurist ben met een meesterstitel en dat ze daar toch een bepaalde... waarde aan hechten.”* Dit is ook het geval volgens respondent 8. Zij vertelt: *“Als jij een burgeropleiding gaat doen, [...], dan is het zo dat je bij defensie, als je daar wilt gaan solliciteren, dat je dan makkelijker ertussen komt.”* In lijn hiermee zei respondent 9 het volgende: *“Uiteindelijk moet je iemand aannemen op de kwaliteiten.”*

4.5 Diversiteitsbeleid

Om diversiteit te realiseren is er eind 2020 een actieplan opgesteld met als doel de aanwezigheid van vrouwelijk personeel bij defensie te normaliseren en genderbewustzijn te bevorderen. Dit onderzoek heeft ook gepoogd in kaart te brengen in hoeverre vrouwen binnen defensie op de hoogte zijn van dergelijk beleid, het terug zien en wat ze ervan vinden.

4.5.1 Ontvangst diversiteitsbeleid

De meeste respondenten gaven aan op de hoogte te zijn van het diversiteitsbeleid van defensie, en dat dit in lijn is met recente maatschappelijke trends richting meer inclusie in organisaties. Zo stelde respondent 9 dat dit *“echt hot en happening is”*, en gaf respondent 4 het volgende aan: *“Ik vind het alleen maar goed dat ze daarin gaan investeren. Juist als je naar de maatschappij kijkt moet je mee met die ontwikkeling.”*

Een belangrijke kanttekening die door enkele respondenten werd aangehaald is dat het voor defensie niet mogelijk, of haalbaar, is om een volledige afspiegeling van de maatschappij te zijn. Hierover vertelde respondent 10: *“Het feit dat wij aan de voorkant al dusdanig selecteren op een bepaalde mindset, een bepaalde opleiding en een bepaalde drive. Dan maak je al een hele grote schifting in hetgeen wat je binnen krijgt.”*

Een andere relevante nuancering over het huidige diversiteitsbeleid werd benoemd door respondent 4, die aangeeft dat het *“beleidsmatige moet nog doorsijpelen naar het operationele”*

4.5.2 Tegemoetkoming vrouwen

De vrouwen gaven aan slechts in beperkte mate zelf de gevolgen van het diversiteitsbeleid te ervaren. Wel ondervonden verschillende respondenten een zekere tegemoetkoming naar vrouwen. Dit kan dan te maken hebben met kleinere kwesties, zoals respondent 3 aangeeft: *“Dat gaat dan echt over triviale dingen, dus als ik soms wat extra tijd nodig heb om te kunnen plassen, of net iets langer op adem moet komen na een oefening kan dat vaak gewoon wel.”*

Maar verschillende respondenten merkten ook dat defensie steeds meer inzet op het creëren van een prettige organisatie voor vrouwen. Zo vertelde respondent 3: *“Dat ze er rekening mee*

houden dat vrouwen soms net even andere dingen nodig hebben, of net even andere capaciteiten hebben.”

Geheel in lijn hiermee gaf respondent 5 aan *“Dat je eigenlijk heel erg zelf mag bepalen of je graag een walfunctie wil dicht bij huis, of dat je nog wil varen. En dat ze tot je laatste kind vijf is, ook echt [mogen] weigeren om uitgezonden te worden.”*

4.5.3 Verbeterpunten diversiteitsbeleid

Sommige respondenten hadden zelf ideeën over manieren waarop defensie het diversiteitsbeleid zou kunnen verbeteren of anders in zou kunnen vullen. Zo stelde respondent 4 voor om de drempel te verlagen om met mensen in gesprek te gaan over persoonlijke kwesties omtrent diversiteit door *“ofwel vertrouwenspersonen, ofwel bijvoorbeeld een spreekuur, of gesprekken met artsen”* in te stellen. Ook gaf respondent 4 aan dat het mogelijk relevant zou zijn om diversiteitskwesties door mensen met een hoge functie aan het licht te laten stellen, want *“dan zien mensen het, en hoeven ze er niets mee te doen, maar dan weten ze in ieder geval dat het wel bespreekbaar is.”*

5. Analyse

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten gekoppeld worden aan de theoretische literatuur. Deze analyse dient als opstap voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

5.1 Organisatiecultuur

Uit de interviews is duidelijk naar voren gekomen hoe de respondenten de organisatiecultuur van defensie ervaren. In de antwoorden van de respondenten is voornamelijk het integratieperspectief van Martin (2002) teruggekomen, ondersteund door Schein (Vermeulen & Koster, 2011). Er komt duidelijk naar voren dat de organisatie een cultuur heeft die door iedereen wordt ervaren. Er was dus geen onderscheid in cultuur binnen de subgroepen. De respondenten kwamen van verschillende krijgsmachtdelen binnen defensie, maar ervaren allemaal dezelfde cultuur. Specifiek werd deze cultuur ook wel de ‘machocultuur’ genoemd. De respondenten zeiden wel eens last te hebben van een minachtende houding van mannelijke collega’s wat overeenkomt met onderzoek van Fisher et al. (z.d). Ook blijken de respondenten hinder te ervaren op het moment dat ze een leidinggevende functie bekleden of bijvoorbeeld voor de groep staan. Deze machocultuur komt vaker voor in masculiene organisaties. De respondenten gaven allemaal aan, zowel expliciet als impliciet, dat defensie een masculiene organisatie is. Doorzettingsvermogen, competitie en rationaliteit zijn kenmerken die de vrouwen ervaren op de werkvloer. Ook hier sluit de ervaring van de vrouwen aan bij de literatuur over masculiene organisaties.

5.2 Stereotypering

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat vrouwen een sterke bewijsdrang hadden om het stereotype beeld tegen te gaan. De vrouwen probeerden zich dan in zekere zin te distantiëren van dit stereotype door zich meer aan te passen aan de masculiene cultuur binnen defensie. Echter kwam het beschreven ‘*queen bee*’ effect niet naar voren. Vrouwen die in een hogere rang werkzaam zijn distantiëren zichzelf niet van andere vrouwen. Daarentegen komt wel duidelijk naar voren dat vrouwen een bewijsdrang hebben en zich willen distantiëren van het vrouwelijke stereotype. Er heerst een cultuur die wordt omschreven als een cultuur van “doorzetten, aanpakken, en aanpoten” (R4). Dit staat in lijn met de studie van Moore (1999),

waaruit naar voren komt dat vrouwen zichzelf eigenschappen toe streven die stereotypisch als meer masculiene eigenschappen worden gezien, om meer aan te sluiten op de eisen van de organisatie. De vrouwelijke militairen beschreven de competenties die vereist zijn om bij defensie te werken als ‘doorzettingsvermogen’, ‘besluitvaardigheid’, ‘fysieke kracht’ en ‘vastberadenheid’, wat stereotypische masculiene eigenschappen zijn. Geheel in lijn met Moore’s (1999) opvattingen wordt zo de identiteit die goed binnen de organisatie past voorop gesteld, en komt de genderidentiteit, in dit geval het ‘vrouw-zijn’ pas op de tweede plaats.

Daarnaast bestaat er volgens de vrouwen nog steeds een scheef beeld van defensie. Hierbij wordt defensie vooral gezien als mannenwereld, waarbij vooral stoere, brede mannen werken, die niet kapot te krijgen zijn. Dit staat in lijn met de ‘social role theory’. Deze theorie stelt namelijk dat mensen eigenschappen afleiden uit observaties van rol gebonden gedrag (Eagly, Wood, & Diekmann, 2000). Binnen defensie zijn nog steeds voornamelijk mannen werkzaam, dit creëert een stereotype beeld bij de buitenwereld. De meeste vrouwen passen volgens de respondenten nog niet in dit beeld. Dit zou mogelijk veranderen door meer vrouwen naar voren te brengen bij wervingsactiviteiten en een realistischer beeld van de organisatie te laten zien.

5.3 Wervings- en selectieprocedure

Uit de wervingsactiviteiten blijkt dat de organisatie meer diversiteit wil. Diversiteit is een kenmerk van een groep waarin demografische verschillen zijn, er is dus een verscheidenheid binnen de groep. Hoewel defensie eerst een organisatie was die volledig bestond uit mannen, probeert defensie volgens de respondenten –vooral met reclames- vrouwen aan te trekken. De reclames worden omschreven als ‘overdreven’.

Wanneer er vanuit het integratieperspectief van Martin (2002) wordt gekeken naar de organisatiecultuur van defensie, wordt ervan uitgegaan dat de cultuur van bovenaf wordt bepaald en dat er geen oog is voor verschillen tussen groepen. Dit blijkt ook uit zowel de wervings- als selectieprocedure bij defensie. Bij de wervingsprocedure wordt inmiddels wel gefocust op verschillende beroepen binnen defensie, maar hetzelfde type mens wordt nog altijd gezocht. Zo wordt er tijdens open dagen aandacht besteed aan welke eigenschappen nodig zijn voor het werk bij defensie. Er wordt een bepaald type mens gezocht, op mentaal en fysiek vlak,

die past in de eerder besproken organisatiecultuur. De eigenschappen die worden gezocht, daadkrachtigheid, resultaatgerichtheid en besluitvaardigheid, worden door de respondenten samengevat als ‘mannelijk’.

Uit de selectieprocedure blijkt ook dat de organisatie masculien is. Het type werkzaamheden dat vereist is voor de meeste functies en ook de capaciteiten die nodig zijn voor het werk, worden veelal getypeerd als mannelijk. Er worden hierdoor ook meer mannen dan vrouwen geselecteerd, waardoor alle drie de kenmerken van masculiniteit (aandeel mannen, type werkzaamheden en type capaciteiten) in de organisatie gerepresenteerd zijn.

Vrouwen werkzaam in een masculiene cultuur passen zich aan aan de eisen van de organisatie. Dit komt terug in de uitspraken van de respondenten, wanneer zij aangeven welke competenties nodig zijn als militair. Ze prefereren eigenschappen die aansluiten bij een masculiene organisatie, zoals een sterke bouw en besluitvaardigheid.

5.4 Doorstroommogelijkheden

De respondenten hebben aangegeven dat ze denken dat geslacht geen rol speelt bij het hogerop komen in de organisatie. Wel geven ze aan dat ambitie en expertise belangrijk zijn bij het kans maken op promotie. Volgens Moore worden ‘masculiene’ eigenschappen in westerse samenlevingen meer gewaardeerd dan ‘feminiene’ eigenschappen. Binnen defensie wordt er veel waarde gehecht aan competitiedrang en ambitie. Hoewel vrouwen deze eigenschappen ook bezitten, worden deze eigenschappen meestal aan mannen toegeschreven. Dit blijkt ook uit de uitspraken van de respondenten. Zij zeggen dat vrouwen over het algemeen minder ambitie hebben op het moment dat ze kinderen krijgen. Ambitie kan natuurlijk veranderen als iemand een kind krijgt, echter wordt door de respondenten alleen gefocust op de afnemende ambitie bij jonge moeders en niet bij jonge vaders.

5.5 Diversiteitsbeleid

Defensie heeft een diversiteitsbeleid en probeert door meer vrouwen aan te trekken een meer diverse organisatie te worden. Echter is het volgens de respondenten niet altijd haalbaar of nodig om divers te zijn. Bij defensie wordt eenzelfde type mens gezocht, er wordt –volgens de

respondenten terecht- geselecteerd op *mindset, drive*, opleiding, etc. Er wordt dus geselecteerd op bepaalde eigenschappen die volgens de respondenten ook belangrijk zijn voor de organisatie. Hierdoor zou het niet altijd mogelijk zijn om ‘nog’ meer divers te worden; sollicitanten moeten direct passen in de heersende cultuur. Dit sluit aan bij het integratieperspectief van Martin (2002); de cultuur wordt van bovenaf bepaald en is onveranderbaar.

6. Conclusie

Voor dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: *“Hoe ervaren vrouwelijke medewerkers van defensie het om te werken in een masculiene organisatie?”* Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door tien vrouwelijke militairen te interviewen over hun ervaringen. In dit hoofdstuk zal de koppeling gemaakt worden tussen de bevindingen van het huidige onderzoek en de onderzoeksvraag, en de aanbevelingen voor defensie worden gepresenteerd.

6.1 Antwoord op de hoofdvraag

Hoewel de ervaringen van de respondenten verschillend zijn, kunnen de resultaten van dit onderzoek over het algemeen omschreven worden als tegenstrijdig. In eerste instantie gaven vrouwelijke militairen aan werken in een masculiene organisatie niet als negatief te ervaren. Ze vertelden de gang van zaken wel ‘begrijpelijk’, ‘normaal’ of ‘niet erg’ te vinden. De respondenten zijn positief over de organisatie, en willen de komende jaren werkzaam blijven voor defensie. Ook zijn de vrouwelijke militairen positief over het feit dat defensie probeert een meer diverse en inclusieve organisatie te zijn. Echter is tegelijkertijd zichtbaar dat de geïnterviewde vrouwelijke militairen zich geassimileerd hebben aan de heersende masculiene cultuur bij defensie. Hierdoor ervaren ze masculiniteit niet direct als iets negatiefs, terwijl in de interviews duidelijk naar voren is gekomen dat vrouwelijke militairen niet altijd serieus worden genomen, denigrerende opmerkingen van mannelijke militairen of mentoren moeten incasseren, het gevoel hebben zich te moeten bewijzen en er binnen defensie een stereotiep beeld bestaat over vrouwen. De respondenten geven aan hier ook wel eens last van te hebben, of het hier niet mee eens te zijn. Hieruit blijkt dus dat de ervaringen van vrouwelijke militairen werkzaam bij het masculiene defensie tegenstrijdig zijn.

6.2 Aanbevelingen

De respondenten gaven enkele concrete verbeterpunten over de manieren waarop defensie het diversiteitsbeleid zou kunnen verbeteren. Er is voorgesteld om voor persoonlijke kwesties rondom gender een vertrouwenspersoon in stellen. Ook zouden militairen met een hoge functie een belangrijke rol moeten hebben in het aan de kaak stellen van misstanden rondom

gender(versiteit). Uit de interviews blijkt dat er nog meer ruimte voor verbetering is. De gehele organisatiecultuur, voornamelijk de machocultuur, moet onder de loep worden genomen om ervoor te zorgen dat vrouwen zich veilig, welkom en serieus genomen voelen. Vanzelfsprekend moet er aandacht worden besteed aan de stereotypen beelden. Het is belangrijk dat voornamelijk de hooggeplaatste militairen een voorbeeld zijn. Mentoren horen bijvoorbeeld juist voor de vrouwelijke militairen op te komen.. Toch is het ook belangrijk om te benadrukken dat de maatschappij een cruciaal aandeel heeft in het aanpakken van genderstereotypen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk zullen de limitaties van dit onderzoek en ideeën voor vervolgonderzoek gepresenteerd worden.

7.1 Limitaties en beperkingen huidig onderzoek

In dit onderzoek hebben zich enkele beperkingen voorgedaan. Deze zijn opgedeeld in twee delen; praktische en inhoudelijke zaken. Kijkend naar de praktische zaken bleek er voor de grote van dit onderzoek te weinig tijd beschikbaar te zijn. Het onderzoek werd steeds interessanter wat ons als onderzoeker prikkelde om verder te gaan. Echter bleek hier niet altijd voldoende tijd voor te zijn wat de verdere diepgang van dit onderzoek heeft stopgezet. Ook de respondenten zijn beperkt gebleven omdat er niet meer tijd was om verdere interviews te houden.

De inhoudelijke zaken richten zich puur op de beperkingen die zich hebben voorgedaan op grond van het onderwerp en de onderzoeksvraag. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de ervaring van vrouwelijke medewerkers bij defensie. Dit kan gevoelige onderwerpen aansnijden en persoonlijke moeilijkheden aan het licht brengen. Doordat er hier sprake is van gevoelige informatie, kan er al snel informatie achter gehouden worden of informatie vervormd worden. Dit om de organisatie te beschermen of omdat de informatie als pijnlijk en kwetsend wordt ervaren. Ook hier speelt de beperkte tijd een factor. Een vertrouwensband opbouwen om de waarde van de interviews te waarborgen, was helaas niet mogelijk. Een respondent werd 1 keer gesproken en verder diepere lagen van de ervaring van de respondent konden niet worden besproken.

7.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek is een aanvulling op de bestaande literatuur over de ervaringen van vrouwen bij defensie, omdat eerdere studies weinig tot geen aandacht hadden voor de reacties van vrouwen op de geldende masculiene normen binnen defensie, en de wijze waarop vrouwelijke militairen zich hieraan assimileren. Hoewel dit onderzoek nieuwe inzichten gaf, zijn er verscheidene opties voor vervolgonderzoeken. Het advies voor een vervolgonderzoek is allereerst dit onderzoek groter op te zetten. Op dit moment is het onderzoek niet representatief, en dat is wel

het geval als er meer respondenten worden geïnterviewd. Ook is er bij de interviews voor dit onderzoek voornamelijk gefocust op de selectie- en wervingsprocedure. Bij een nieuw onderzoek moeten ook vragen worden gesteld over hoe de vrouwelijke militairen masculiniteit in het geheel ervaren, bijvoorbeeld tijdens een uitzending. Hier is voor dit onderzoek namelijk niet op ingegaan. Als laatste kan onderzoek worden gedaan naar de zogenaamde ‘uitstromers’ of ‘afhakkers’. Dit onderzoek focuste namelijk niet op de vraag waarom vrouwen stoppen bij defensie of uiteindelijk toch niet gaan solliciteren.

Bronnenlijst

- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Ashmore, R. D., & Del Boca, F. K. (1981). Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping. *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*, 1, 35.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. *The developmental social psychology of gender*, 12, 174.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Fine, C., Sojo Monzon, V., & Lawford-Smith, H. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy.
- Fischer, A. H., Mosquera, P. M. R., & Rojahn, K. MET EEN FEMINIEN GEZICHT.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 878.

- Hays. (n.d.). *5 voordelen van een genderdivers beleid - Hays.nl*. Retrieved 4 July 2021, from <https://www.hays.nl/trends-en-opinie/artikelen/5-voordelen-van-een-genderdivers-beleid>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity. The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Honselaar, M. (2016). *Meer vrouwen op de brandweertladder? Een kwalitatief onderzoek naar het werkgeversimago van Brandweer Haaglanden onder jonge vrouwen en wat gedaan kan worden om meer vrouwen te werven* (Master's thesis).
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerie van Defensie. (2019, September 16). *Geschiedenis landmacht*. Koninklijke Landmacht | Defensie.nl. <https://www.defensie.nl/organisatie/landmacht/geschiedenis>
- Ministerie van Defensie. (2020, December 15). *Defensie Actieplan 1325 (2021–2025)*. Rapport | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/12/10/bijlage-1-defensie-actieplan-1325-2021-2025>
- Moore, D. (1999). Gender Traits and Identities in a “Masculine” Organization: The Israeli Police Force. *The Journal of Social Psychology*, 139(1), 49–68.
- Nielsen, M. W., Alegria, S., Börjeson, L., Etzkowitz, H., Falk-Krzesinski, H. J., Joshi, A., & Schiebinger, L. (2017). Opinion: Gender diversity leads to better science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(8), 1740-1742.

- NOS. (2021, 28 juni). “Onveilige situatie voor vrouwen op militaire academie door machocultuur”. Geraadpleegd op 29 juni 2021, van <https://nos.nl/artikel/2386983>
onveilige-situatie-voor-vrouwen-op-militaire-academie-door-machocultuur
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.
- Rosenberg, E., & Berkhout, K. (2021, June 25). *Twee oud-luitenant-kolonels: ‘Als vrouw bij defensie loop je op je tenen’*. NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/06/25/twee-oud-luitenant-kolonels-als-vrouw-bij-defensie-loop-je-op-je-tenen-a4048777>
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- TNO. (2007, February). *Vrouwen bij de Koninklijke Landmacht*.
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA470760.pdf>
- van Bommel, I. E., van Sloten, G. C., Willemsen, M., de Koning, L., den Hoedt, M., & Riep, N. (2007). *Vrouwen bij de Koninklijke Landmacht: Een Onderzoek naar de Maatregelen die het Behoud en de Doorstroom van Vrouwelijke Militairen Verbeteren (Women in the Royal Netherlands Army: Measures for Retention and Career Development)*. TNO DEFENCE SECURITY AND SAFETY SOESTERBERG (NETHERLANDS).
- Vermeulen, J., & Koster, M. (2011). Managen van cultuur in publieke organisatie. In: Noordegraaf, Mirko et al. *Handboek Publiek Management*, Utrecht: Lemma.
- Veteranendag.nl. (2020, April 15). ‘Weinig vrouwen op belangrijke posities bij Defensie is een probleem’. Nederlandse Veteranendag.
<https://www.veteranendag.nl/verhaal/weinig-vrouwen-op-belangrijke-posities-bij-defensie-is-een-probleem/>

Bijlage 1. Topiclijst

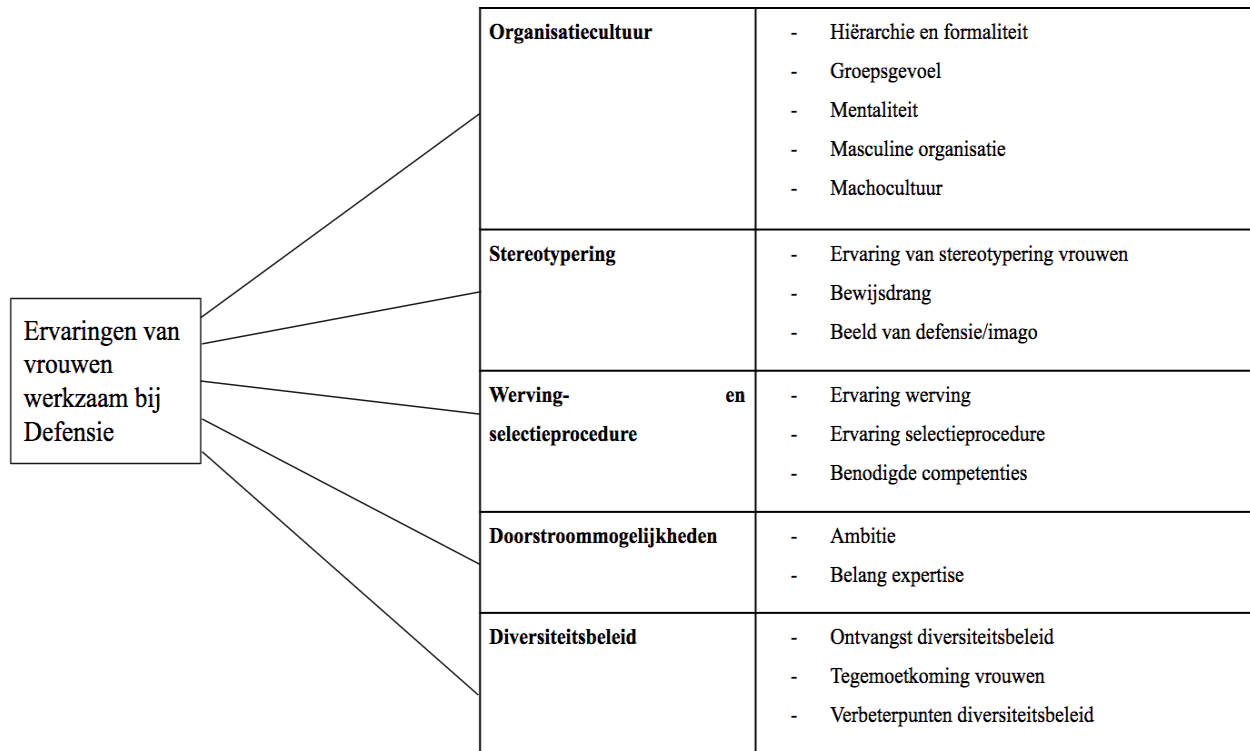
Topic	Vragen
Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> • Akkoord vragen voor opname • Uitleg onderzoek + voorstellen • Uitleg anonimiteit/bescherming geïnterviewde
Achtergrond	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is uw leeftijd? • Wat is uw gezinssamenstelling/huishouden? • Wat is uw opleidingsachtergrond? • Bent u nog werkzaam binnen defensie? Zo ja hoe lang? • Kunt u een functieomschrijving geven van uw huidige baan (departement)? • Wat is/was uw motivatie voor uw werk bij defensie? • Werkt u fulltime of parttime, en wat zijn uw beweegredenen om fulltime/parttime te werken? • Hoe ervaart u het om werkzaam te zijn binnen defensie? • Wat zijn volgens u de normen binnen defensie?
Wervingsprocedure	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe bent u in aanraking gekomen met defensie? • Hoe heeft u de wervingsactiviteiten ervaren? Bv. open dagen, meeloopdagen, reclamespotjes, etc. • Wat voor beeld had u van defensie voor u solliciteerde? <ul style="list-style-type: none"> ○ Evt: Vindt u dat defensie er genoeg aan doet om dit imago/beeld te doorbreken? (Alleen als geïnterviewde een ‘negatief imago’ omschrijft)
Selectieprocedure	<ul style="list-style-type: none"> • Welke competenties zijn er volgens u nodig om werkzaam te kunnen zijn bij defensie? • Wat waren uw verwachtingen van de sollicitatieprocedure? Kwamen deze verwachtingen uit? • Hoe ziet de sollicitatieprocedure bij defensie eruit? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat voor vragen werden er gesteld? Kunt u hier een voorbeeld van geven? Wat vond u van deze vragen? (Evt. wat voor soort vragen had u gesteld als u ‘aan

	<p>de andere kant van de tafel had gezeten', ipv de vragen die er aan u werden gesteld?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Welke (fysieke) testen zijn er verbonden aan de sollicitatieprocedure? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat vindt u van deze testen? ▪ Hoe heeft u deze testen ervaren? ▪ Vindt u deze testen van belang voor de selectie? ▪ De sollicitanten worden beoordeeld op deze fysieke testen. Wat vindt u van deze beoordeling? ○ Uit wat voor onderdelen bestaat de sollicitatieprocedure verder? Hoe ervoer u deze onderdelen? Vindt u deze onderdelen van belang? (Dezelfde vragen als eerder) ● Wie waren er aanwezig bij de sollicitatieprocedure? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat voor gevoel gaven deze mensen u? ● Hoe heeft u de sollicitatieprocedure ervaren? Wat was uw gevoel tijdens de procedure? ● Heeft u destijds uw mede-sollicitanten ontmoet? Wat was uw beeld van de mede-sollicitanten? ● Hoe schatte u uw kansen in na de sollicitatiegesprekken/fysieke testen?
Doorstroommogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> ● Aan welke criteria moet iemand volgens u voldoen om door te stromen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft u het idee dat defensie deze beoordelingscriteria ook heeft? Aan welke eisen moet een sollicitant bij defensie voldoen om door te mogen stromen? ● Hoe ziet u uw toekomst (bij defensie) voor u? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoe ziet uw ideale functie bij defensie eruit? ● Kan iedereen zich aanmelden om door te stromen of moet iemand daarvoor direct gevraagd worden? ● Bent u al eens doorgestroomd binnen defensie:

	<ul style="list-style-type: none"> • Ja: <ul style="list-style-type: none"> • Waarom maakte u het besluit te willen doorstromen? • Hoe werd er op gereageerd toen u aan collega's kenbaar maakte dat u wilde doorstromen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Is het u aan- of afgeraden om door te stromen? Waarom? • Bent u tevreden met uw huidige positie binnen defensie? • Hoe schatte u uw kansen in om door te kunnen stromen? • Heeft u het idee dat fulltime werken nodig is om hogerop te komen? • Nee: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft u ooit de ambitie gehad om door te stromen binnen defensie? <ul style="list-style-type: none"> • Waarom bent u uiteindelijk niet doorgestroomd? • Bent u tevreden met uw huidige positie binnen defensie? • Is het u ooit aan- of afgeraden om door te stromen bij defensie? Waarom? • Heeft u het idee dat fulltime werken nodig is om hogerop te komen?
Diversiteitsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de man/vrouw-verhouding bij defensie (qua aantallen)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat vindt u hiervan? <ul style="list-style-type: none"> ■ Wanneer antwoord negatief is: Heeft u het gevoel dat defensie hier genoeg aan doet om dit te veranderen? <ul style="list-style-type: none"> • Kunt u hier een voorbeeld van geven?


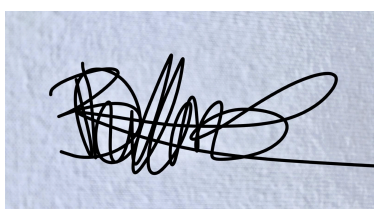

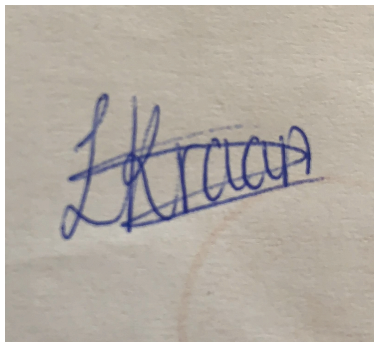
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evt.: Wat is volgens u het belang van vrouwen bij defensie? Wat voegen vrouwen wel/niet toe aan de organisatie? ● Is er een diversiteitsbeleid bij defensie? Zo ja, hoe ziet deze eruit? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoe is het diversiteitsbeleid ontvangen binnen defensie? ○ Bent u zelf wel eens in aanraking gekomen met gevolgen van het diversiteitsbeleid? ○ Hoe ervaart u het diversiteitsbeleid? <p>Denk aan: is het inclusief, is het bekend binnen de organisatie, is het ouderwets?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zijn er vanuit u ervaring belangrijke verbeterpunten aan te dragen naar defensie? ● Is diversiteitsbeleid volgens u nodig? <p>Zegt geïnterviewde nee/geen idee: Wij hebben gelezen dat Defensie al een aantal jaren bezig met een diversiteitsbeleid rondom gender. Het doel hierbij is om meer vrouwen aan te trekken bij de organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Heeft u hier iets van meegekregen? ● Heeft u het gevoel dat het beleid effect heeft? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kunt u hier voorbeelden van geven? ● Bent u zelf wel eens in aanraking gekomen met gevolgen van het diversiteitsbeleid? ● Hoe ervaart u het diversiteitsbeleid? <p>Denk aan: is het inclusief, is het bekend binnen de organisatie, is het ouderwets? (Voorbeelden niet geven!!)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zijn er vanuit u ervaring belangrijke verbeterpunten aan te dragen naar defensie? ● Is diversiteitsbeleid volgens u nodig?
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> ● Heeft u aan de hand van wat wij net besproken hebben nog vragen of dingen die u kwijt wilt? ● Bedanken voor de tijd/het interview.

Bijlage 2. Codeboom



Bijlage 3. Samenwerkingsverklaring

Dit onderzoek is tot stand gekomen door een gelijkwaardige bijdrage van alle studenten

Naam	Studentnummer	handtekening
Aukje Bakker	2539209	
Beatriz Dullemond	6194923	
Loes ter Horst	6524656	
Leah Kraan	2660776	

Noortje Zwart	6194621	