

Strategie en cultuur

Regelmatig wordt de samenleving geconfronteerd met nieuwe ontwikkelingen die na verloop van tijd breed worden gevolgd. Een van de trends van de laatste jaren is het opstellen van gedragscodes. In een breed spectrum voelen steeds meer bedrijven, overheidsinstellingen en non-profitorganisaties de noodzaak om vanuit een centraal vastgestelde gedragscode, specifiek toegesneden op eigen cultuur en activiteiten, het bedrijf meer eenduidig en in positieve zin te profileren. Door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen is deze behoefte aan codes en eenduidige gedragsregels te verklaren. In de eerste plaats worden bedrijven veel minder dan voorheen bestuurd op het allerhoogste niveau. In een modern georganiseerd bedrijf worden nu op alle lagen van de organisatie besluiten genomen. Daarnaast speelt de ontkerkelijking een rol in de behoefte aan nieuwe regels. Waar normen en waarden vroeger werden bepaald door de kerk, is *goed en kwaad* nu minder eenduidig. Ten slotte is gedurende de laatste jaren de openheid in de maatschappij door moderne communicatiemiddelen aanmerkelijk toegenomen. Morele dilemma's worden in de dag- en opiniebladen uitvoerig aan de orde gesteld. Voorbeelden hiervan zijn: aandelenhandel met voorkennis, het hebben van nevenfuncties, optieregelingen maar ook zaken als de 'Brent Spar'-affaire en transporten van kern-afval kunnen daartoe worden gerekend.

Verschillende gerenommeerde bedrijven hebben inmiddels onderkend dat integriteit, een positief imago en een gezonde bedrijfscultuur

in toenemende mate voorwaarden zijn voor commercieel succes. De ABN-AMRO traint zijn medewerkers met een soort Triviant in het omgaan met morele dilemma's. Shell heeft duidelijke regels opgesteld voor milieu-aspecten; recent werd ook een *Ethisch Jaarverslag* gepresenteerd. De luchthaven Schiphol heeft een gedragscode vastgesteld met als hoofdthema's: collegialiteit, zorgvuldigheid en geloofwaardigheid. Directe aanleidingen hiertoe waren de slechte werksfeer en de nonchalante omgang met bedrijfseigendommen.

Ook binnen het ministerie van Defensie realiseert men zich dat het noodzakelijk is om te werken aan een positieve uitstraling. Enerzijds is dit noodzakelijk om ook op langere termijn bij de belastingbetaler de bereidheid te behouden om in de krijgsmacht te investeren. Anderzijds is de krijgsmacht sinds het opschorten van de opkomstplicht geheel aangewezen op de arbeidsmarkt. Een positief imago is daarbij een noodzakelijke randvoorwaarde voor een adequate personele vulling.

De krijgsmachtdelen geven op hun eigen wijze inhoud aan het verbeteren van hun beeldvorming. Zij hebben daartoe *Gedragscodes* in het leven geroepen. Helaas trok daarbij de wijze van introduceren soms meer de aandacht dan de inhoud van de boodschap. En dat is jammer, want in de gedragscodes komen alle wezenlijke aspecten zoals collegialiteit, integriteit, zorgvuldigheid en geloofwaardigheid aan de orde. De gedragscodes bieden daarmee een goede basis voor het vormen van een goede bedrijfscultuur voor een professionele organisatie, die opgewassen is tegen de soms moeilijke taken die moeten worden uitgevoerd.

De introductie van de gedragscode is inmiddels afgesloten. Toch moet men zich ernstig afvragen of alleen daarmee de gestelde doelen wel zijn bereikt of zullen worden bereikt. Wanneer men om zich heen kijkt ziet men verschillende situaties waar gedrag of werkwijze nog te verbeteren zijn. Als voorbeelden kunnen hierbij worden genoemd:

- de algemene omgangsvormen, niet alleen binnen de krijgsmacht, maar bij uitzendingen ook in relatie met krijgsmachten van andere landen;
- de zorg voor het eigen materieel, maar ook voor de eigendommen van derden;
- het op de juiste wijze inhoud geven aan het

begrip 'resultaatverantwoordelijkheid', waarbij het eigenbelang niet de boventoon mag gaan voeren, en waarbij het handelen altijd in lijn zal moeten zijn met het vigerende beleid;

- het vinden van een goed evenwicht tussen effectiviteit en efficiëntie, waarbij doelmatig gebruik van de ter beschikking gestelde middelen een vereiste is.

Men kan dus vaststellen dat de huidige bedrijfs-cultuur nog niet geheel is afgestemd op de geest van de gedragscode. Dat is ook niet zo verwonderlijk, omdat enkele van de gedragsregels tamelijk abstract zijn en een nadere concretisering behoeven. Daarnaast vragen enkele andere regels een permanente vorming en training.

Het zou aanbeveling verdienen om telkens bewust en soms met doelgerichte acties de bedrijfscultuur te verbeteren en meer in lijn te brengen met de gekozen strategie. Bewust verbeteren, want de huidige cultuur heeft veel goede kanten. Deze gedachte wordt bevestigd door Hickman en Silva, die vaststellen dat alleen topprestaties kunnen worden geleverd als strategie en cultuur haarscherp op elkaar zijn afgestemd.¹ Een goede cultuur kenmerkt zich daarbij door toewijding aan het gemeenschappelijke doel, bekwaamheid om uitstekende prestaties te leveren en het consistent bestendigen van deze inzet en vakbekwaamheid.

Om de bedrijfscultuur te verbeteren, dient er eerst een algemeen aanvaarde basis te zijn. Die basis is beschikbaar in de vorm van de gedragscodes. Vervolgens dienen een of meer wezenlijke thema's te worden geselecteerd waar de attitude gedurende een langere tijd met gerichte acties verder in de gewenste richting wordt gebracht. Selecteren van teveel aandachtsgebieden leidt daarbij tot versnippering. Als onderwerpen voor een eerste actie zouden bijvoorbeeld *omgangsvormen* en *zorg voor materieel* kunnen worden geselecteerd. Wat betreft de omgangsvormen moet men zich realiseren dat een krijgsmachtcultuur op dit gebied alleen succesvol kan zijn als er een balans wordt gevonden tussen wat vanuit haar eigenheid gewenst is en wat anderszins op het gebied van cultuur, normen en waarden in Nederland speelt. Voor internationaal optreden kan dat een handicap

zijn omdat de cultuur in Nederland nogal afwijkt van die van andere landen. In Nederland bestaat veelal toch veel minder ontzag voor autoriteit als in de ons omringende landen. Bij uitzendingen kunnen deze verschillen in cultuur tot onaangename verwickelingen leiden, die het imago van de krijgsmacht negatief beïnvloeden. Dit betekent echter niet dat de Nederlandse krijgsmacht zonder meer de normen en waarden van andere krijgsmachten moet overnemen. Wel mag men van iedere defensiemedewerker verwachten dat wanneer hij wordt uitgezonden, en daarmee in feite *gast* wordt in een vreemde omgeving, hij zich aanpast aan de normen en waarden zoals die in de gastheer-omgeving gelden. Hierbij moet niet alleen worden gedacht aan de militaire, maar evengoed aan de civiele omgeving. In de voorbereiding tot uitzending wordt hier al meer dan in het verleden aandacht aan besteed, maar dit blijft een punt van zorg.

Een verbetering van de cultuur op het gebied van zorg voor het materieel is een thema waar, evenals bij het operationele optreden, een permanente behoefte bestaat aan vorming en bestendiging van de benodigde aandacht en vakbekwaamheid. Ook materieel is immers een kostbaar goed waarmee, omwille van doelmatigheid en doeltreffendheid, zorgvuldig moet worden omgegaan. Om hier de cultuur te verbeteren, zal de krijgsmacht met meer gerichte acties moeten komen. Het zal noodzakelijk zijn om – niet alleen voor de gebruiker – regelmatig opfriscursussen te geven over de wijze waarop met materieel dient te worden omgegaan en hoe het dient te worden onderhouden. Dit aspect zal ook meer dan nu het geval is deel moeten gaan uitmaken van zowel officiers- als onderofficiersopleidingen. Commandanten op alle niveaus moeten zicht hebben en houden op alle factoren die het zorgvuldig omgaan met materieel beïnvloeden. De kostenfactor is daarbij zeker geen onbelangrijke.

De krijgsmacht heeft veel te winnen bij het gericht werken aan een sterke bedrijfscultuur, die afgestemd is op haar strategie. Het doel, een professionele krijgsmacht, wordt hierdoor beter bereikt, met als nevengevolg een nog betere uitstraling. Een ware uitdaging.

¹ Hickman, C.R. en Silva, M.A. *Naar een excellente onderneming*, Omegaboek, Amsterdam 1987.