

COMMUNICATIE, CULTUUR EN GEMISTE KANSSEN

Sinds het in 2003 verschijnen van de zogenoemde Prinsjesdagbrief en bijbehorende personeelsparagraaf worden binnen Defensie alle zeilen bijgezet om het door de bewindslieden zo gewenste nieuwe evenwicht op tijd te bereiken. Maar wat is ook alweer dat nieuwe evenwicht? Is dit voor iedereen, met name op de werkvloer, nog wel duidelijk? Of zijn we binnen de eigen eenheid overgegaan tot de orde en waan van de dag? Zijn de verschillende maatregelen die worden getroffen met droge ogen uit te leggen? Weet de Defensieleiding of alle reorganisaties, afslankingen en afstotingsprojecten op schema liggen? Wie heeft eigenlijk het totaaloverzicht? Maar vooral: wat betekent dit voor de individuele medewerker van Defensie?

Veel vragen en mogelijk weinig antwoorden. Aan de ene kant kan dit betekenen dat er misschien onbewust onvoldoende informatie beschikbaar wordt gesteld of dat deze gewoonweg (nog) niet beschikbaar is. Het personeel van Defensie heeft echter wel recht op antwoorden. Het inzicht geven in het reilen en zeilen van de eigen organisatie is het domein van de (interne) communicatie. Communiceren kan op velerlei manieren vorm worden gegeven. Van het door leidinggevenden zélf op zeepkisten gaan staan, via informatiebulletins en krijgsmachtdeelbladen, tot het zelf actief zoeken naar informatie op het intranet. Het inzetten van parallelle communicatiemiddelen moet de honger naar informatie kunnen stillen. Een professionele interne communicatie organisatie binnen Defensie is hiervoor een vereiste! Het is dan ook wrang om te moeten constateren dat in plaats van het handhaven van het huidige aantal functies, ook voor communicatie en voorlichting

een bezuinigingsdoelstelling van 20 procent is geformuleerd. Terwijl het juist nu, in tijden van reorganisatie, en daarmee gepaard gaande onrust, meer dan ooit belangrijk is om eerlijk en open te communiceren en informatie uit te wisselen. Een gemiste kans derhalve!

Overigens zijn communicatie en voorlichting niet alleen relevant voor het eigen personeel. Zij zijn ook van belang voor onze relatie naar onze omgeving. De voorgestelde bezuiniging heeft dus ook gevolgen voor het op goede wijze communiceren met de 'buitenwereld' en het afleggen van verantwoording aan de maatschappij.

Voor de 'communicanten' is het beoogde nieuwe evenwicht goed uit te leggen en dat biedt daarmee de mogelijkheid om de binnen het vakgebied bestaande registers wijd open te trekken. Het gaat immers om een beter bestuurde en betaalbare expeditie krijgsmacht, voorzien van goed opgeleid – voornamelijk jong – personeel dat beschikt over zeer geavanceerde en moderne wapensystemen. Voorwaar een ambitieniveau dat klinkt als een klok. De beoogde doelstellingen bovendien nog in 2007 bereiken is wat we tegenwoordig noemen: een uitdaging én een kans. De lat wordt daarmee gelijk wel heel hoog gelegd. Daar is op zich niets mis mee. Een minister die zélf helder aangeeft wat hij wil bereiken is iets wat wij binnen Defensie niet altijd gewend zijn geweest. Het betreft dus een heldere boodschap. Op communicatiegebied kan en moet de organisatie daar iets mee.

Aan de andere kant kan het ook zo zijn dat Defensiemedewerkers helemaal niet zitten te wachten op allerlei ongevraagde

informatie. Zeker niet als er geen directe relatie is met het eigen werk of onderdeel. Dit heeft dan meer met cultuur te maken: het (Haagse) is een ver-van-mijn-bed show, het zal zo'n vaart niet lopen of dit hebben we al eerder meegemaakt. Reorganisaties bij een ander krijgsmachtdedeel hoeven al helemaal niet op begrip en sympathie van de andere drie krijgsmachtdelen te rekenen. Een dergelijke houding is echter contraproductief en dus ongewenst.

Defensie streeft naar één krijgsmacht onder éénhoofdige aansturing van de Bestuursstaf. Samenwerking, interservice of 'paars' is het motto. Daar hoort een nieuwe of in elk geval andere cultuur bij. Hoe die cultuur eruit zal gaan zien is een kwestie van lange adem, want die moet door de verdere samenwerking tussen de krijgsmachtdelen nog verder groeien. Cultuurverandering is daarmee een van de kritische succesfactoren om te komen tot het nieuwe evenwicht! In de verschillende reorganisatievoorstellen wordt helaas relatief weinig aandacht besteed aan cultuuraspecten. Van een overkoepelend actieprogramma voor cultuurverandering als een separate en ondersteunende maatregel binnen SAMSON is al helemaal geen sprake. Ook dit is een gemiste kans!

In bijeenkomsten waarbij er wél aandacht is voor cultuur wordt doorgaans de obligate voetbalcoach ten tonele gevoerd. Het kiezen van de juiste samenstelling van het team, de te volgen strategie en het elkaar de bal toespelen, spreken kennelijk tot de verbeelding. Het aanhalen van citaten van een bekende Nederlandse voetbalcoach heeft zowel voor- als nadelen. Een ambtelijke werkgroep op de Bestuursstaf is momenteel belast met (het onderzoek naar en doen van voor-

stellen op het gebied van) cultuurverandering. Kernwaarden worden in beeld gebracht en op basis van een gedeeld stelsel aan basiswaarden moet een pluriformiteit aan culturen mogelijk zijn. Een gedragen set van basiswaarden is van belang als instrument voor gedragsverandering voor de gehele organisatie. Het van bovenaf opleggen van een gewenste cultuur is natuurlijk niet mogelijk. Cultuur ontstaat van onderaf en neemt vele jaren in beslag. De binnen Defensie bestaande, diep gewortelde, culturen dienen hierbij te worden gerespecteerd, waarbij vernieuwing en verbreding mogelijk moeten zijn. De focus ligt daarmee op de verandering van de bestaande culturen. Het elkaar beter leren kennen en daardoor het leren waarderen van elkaars cultuur zou hieraan een goede bijdrage kunnen leveren.

Cultuurverandering als kritische succesfactor betekent dat de organisatie niet stil mag zitten. Overgaan tot actie en Defensie-medewerkers een perspectief bieden. Dat kan alleen als het gezamenlijk wordt opgepakt. Leidinggevendenden hebben een duidelijke voorbeeldfunctie en moeten transparante informatie over de te bereiken doelstellingen en gewenste cultuur-aanpassing geven. Hier komt de communicatiefunctie weer om de hoek kijken.... Communicatie en cultuur lijken daarmee tot elkaar veroordeeld. Om cultuurverandering mogelijk te maken is professionele communicatie en een daartoe goed ingerichte organisatie onontbeerlijk. Als het de minister ernst is om werk te maken van cultuur dan moeten de aangekondigde bezuinigingen in communicatieland nog eens goed tegen het licht worden gehouden. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald: de gemiste kansen kunnen nu nog worden gepakt!