

IMAGO IS AMIGO

In zijn intranetcolumn van 24 maart verzuchtte de Commandant der Strijdkrachten dat hoogtepunten en dieptepunten zich soms in één week in hoog tempo afwisselen.¹ Hij had het toen over een week waarin Nederlandse schepen van het vlootverband CTF150 de bemanning van een brandend containerschip redden én waarin de media uitvoerig berichtten over seksuele intimidatie en aanranding van militairen aan boord van Hr.Ms. Tjerk Hiddes. Hij kon op het moment dat hij zijn column aan het scherm toevertrouwde nog niet vermoeden dat later die week ook de aanhouding van een vijftal landmachtmilitairen in Seedorf terzake handel of smokkel van harddrugs wereldkundig zou worden gemaakt.

Deze incidenten zijn op zichzelf al erg genoeg. Er is echter ook nog sprake van 'collateral damage': de schade aan het imago van Defensie. Natuurlijk wordt de krijgsmacht niet alleen afgerekend op de incidenten die zich in haar organisatie afspelen, maar het is goed te beseffen dat de beelden die de maatschappij in het algemeen en de politieke en bestuurlijke top in het bijzonder van Defensie heeft voor een belangrijk deel zijn gebaseerd op het actuele imago van Defensie. Zoals ook Michiel de Weger in zijn buitengewoon lezenswaardige dissertatie beschrijft, hangen beslissingen over Defensie immers niet alleen af van de objectieve kwaliteiten van de krijgsmacht maar ook van de beelden die men heeft van de organisatie.²

Wat is in essentie een imago? Een imago is eenvoudig gezegd het beeld dat mensen hebben van een organisatie. Het bestaat uit een kenniscomponent, wat weet men van de organisatie, en een attitudecomponent, welke reputatie heeft de organisatie. Idealerweise schijnt er geen licht tussen het imago en de werkelijke identiteit van een organisatie.

1 http://intranet.mindf.nl/bs/ds/Directies/Defensiestaf_algemeen/Nieuws/Nieuwsbericht_CDS.aspx

2 M. de Weger. De binnenlandse veiligheidstaken van de Nederlandse krijgsmacht (2006).

In de praktijk is er echter bijna nooit sprake van een perfecte overlap tussen imago en identiteit. Soms is het imago beter dan de feitelijke identiteit. Dat lijkt een meevaller, maar het gevaar bestaat dat de verwachtingen hooggespannen zijn en dat het imago in de praktijk niet wordt waargemaakt. Het imago kan natuurlijk ook minder positief zijn dan de werkelijke identiteit. Dan is er werk aan de winkel, er wordt mogelijk niet uit de organisatie gehaald wat er in zit omdat de vraag achterblijft bij de mogelijkheden van de organisatie.

Wat is er nu in feite bij Defensie aan de hand? Is het imago in overeenstemming met de identiteit of wijkt het imago positief of negatief af van de identiteit? Ook een buitenstaander kan nauwelijks anders dan concluderen dat het met het imago van Defensie goed zit. Defensie meet regelmatig de maatschappelijke steun die er bestaat voor de organisatie en de taken die zij verricht. Deze steun is voor een belangrijk deel gebaseerd op wat men weet van Defensie en de reputatie van Defensie.

Uit de monitor blijkt dat de krijgsmacht kan rekenen op brede maatschappelijke steun, die zich overigens vertaalt in een arbeidsmarktpositie waarover Defensie zich tevreden mag tonen. Ook individuele defensie-medewerkers zijn gemiddeld genomen tevreden met de steun die zij zowel in hun eigen omgeving als binnen de media en de politiek ervaren. Het lijkt lang geleden dat met enige schroom werd bekend dat je 'in het leger' zat, en nog wel als vrijwilliger ook. Er lijkt dus op het eerste gezicht weinig mis met het imago van Defensie.

Vandaar dat de reactie van veel defensie-medewerkers en van veel anderen buiten de defensieorganisatie voor de hand ligt: 'dit kan niet waar zijn!'. De incidenten bezorgen Defensie in hun ogen een imago dat minder positief is dan de werkelijke identiteit. Een aantal betrokken omstanders vertoont echter de tegengestelde reactie: 'zie je wel!'. Het imago was volgens hen niet de werke-

lijke identiteit van de defensieorganisatie maar een opgepoetst plaatje. In hun ogen is met deze 'negatieve correctie' het imago weer (meer) in overeenstemming met de ware identiteit.

Op het eerste gezicht lijkt hier sprake van het spreekwoordelijke halfvolle of halflege glas. Toch is er wel degelijk sprake van een fundamenteel verschil van inzicht: in de kern is er sprake van een verschillend beeld van de 'ware' identiteit van de krijgsmacht. Daarbij gaat het niet om de gewenste identiteit, want daarover zullen de beelden niet zo ver uiteen lopen. Beide partijen zullen immers desgevraagd bevestigen dat de wapenspreuk van de Koninklijke Marechaussee in essentie voor de hele krijgsmacht moet gelden: *sans peur et sans reproche*.

Zonder vrees en zonder blaam? Een organisatie als de krijgsmacht moet beschikbaar en geschikt zijn. Een essentieel onderdeel van de geschiktheid is een hoge moraal. Deze standaard geldt onder operationele omstandigheden, waar van militairen wordt verlangd dat zij handelen volgens expliciete en impliciete ethische normkaders, en 'in de barakken en verblijven'. De afgelopen jaren zijn grote investeringen gepleegd in het handhaven van de ethische standaard onder operationele omstandigheden. Het is en blijft van het allergrootste belang dat daar waar onze militairen optreden, zij van onbesproken gedrag zijn. Hoewel daar wel degelijk gevaren op de loer liggen, kan worden gesteld dat de identiteit van de krijgsmacht 'in het veld' wel sterk overeenstemt met het imago. Let wel, dit is geen reden om op de lauweren te rusten. Immers, het onderhouden van een goed imago en een alleszins integere identiteit is een continue activiteit.

Hoe staat het dan met de identiteit van de krijgsmacht buiten de operationele omstandigheden? Defensie heeft afscheid genomen van de opkomstplicht, met als gevolg dat de huidige krijgsmacht louter uit beroepsmilitairen bestaat. Na verloop van tijd

maakte de vrees voor 'Engelse toestanden' onder onze beroepsmilitairen plaats voor opluchting en onverholen trots: met de Nederlandse militair kun je goed voor de dag komen. Ongetwijfeld hebben de onderofficieren en officieren die dagelijks leiding geven aan de eenheden zich zo nu en dan wel verbaasd over de waarden en normen van de hedendaagse militair. In de 'barakken' van deze tijd, voorzien van alle wereldse gemakken, speelt zich letterlijk en figuurlijk een afspiegeling van het bestaan buiten de muren van de verblijven af. Een bestaan waar onze militairen zich in de weekeinden of tijdens verlofperiodes in thuis voelen.

Het is echter de vraag waar de mores die hierbij horen de gewenste identiteit van Defensie verdringen. Het lijkt tijd om deze problematiek eens diepgravend te onderzoeken, om vervolgens de gewenste identiteit weer invulling te geven en het imago dat daarbij past gestalte te geven.

Er is een tweetal hefboomen waarmee Defensie het imago in overeenstemming kan brengen met de ware identiteit: enerzijds het feitelijk gedrag van en in de organisatie, en anderzijds de communicatie van en in de organisatie. Het is deze tweetrapsraket die de gewenste identiteit en het juiste imago weer tot elkaar kan brengen. De Commandant der Strijdkrachten heeft in zijn dagorder van 28 maart de juiste toon gezet: de identiteit en de integriteit van Defensie zijn in het geding. In duidelijke bewoordingen schetst de CDS de professionele en morele grenzen van de krijgsmacht en daarmee van elke militair die daartoe wil behoren. Er is geen plaats voor hen die zich daaraan niet wensen te houden. Hij schetst daarmee de gewenste identiteit en verbindt daar ook een aantal concrete maatregelen aan.

De tweede trap van de raket verdient echter ook de aandacht van de politieke en ambtelijke top. Zeg wat je doet, doe wat je zegt, en laat zien dat je het doet. Imago is per slot van rekening de amigo van elke militair.