

All about perception...

Recentelijk maakte Nederland kennis met een stralende korporaal van de Koninklijke Marine. Anna Yilmaz won 'Heel Holland Bakt', en het publiek lag meteen aan haar voeten. Een fantastische prestatie! Kort geleden presenteerde ze haar boek met de prikkelende titel *Veel lekkers van Anna*,¹ waarin ze een aantal van haar bakgeheimen prijsgeeft. Met haar sportieve en stijlvolle optreden draagt Anna op een zeer positieve wijze bij aan het maatschappelijke imago van de krijgsmacht. Gelukkig maar, want het imago van Defensie kan een oppepper gebruiken!

Om wat dieper op dat imago in te gaan, is enige uitleg op zijn plaats. Begin 2019 verscheen het *Military Strategic Communications Handbook*, waar Nederland een wezenlijke bijdrage aan heeft geleverd. Het handboek is zeer lezenswaardig en biedt vele adviezen. Binnen strategische communicatie is imago een toverwoord, en *Triple P* vormt hierbij een belangrijk onderdeel: *Presence, Posture and Profile*.

Wat betekent Triple P nu? Presence is de fysieke aanwezigheid van bijvoorbeeld een eenheid, die het gedrag van anderen al kan beïnvloeden. Van zo'n aanwezigheid kan vertrouwen² of inspiratie, maar ook dreiging en afschrikking uitgaan. Posture is het gedrag met bijbehorende activiteiten. Een eenheid kan met gedrag verschillende boodschappen communiceren, zoals intenties, gevechtsbereidheid of juist goede

bedoelingen. Immers, het genoemde handboek stelt dat alles wat iemand zegt en doet, maar ook alles wat iemand niet zegt of doet, een wijze van communicatie is en een perceptie oproept bij anderen.³ Profile is de houding en de uitstraling van de commandant, maar ook van de overige militairen in een operatie. Het heeft een wezenlijke invloed op hoe anderen de operatie ervaren. Sturen op profile vergt niet alleen een groot inlevingsvermogen, een politieke antenne en cultureel bewustzijn, maar ook veel tijd. En veel geduld is er tegenwoordig niet meer. Door social media is bijzonder veel informatie snel voorhanden. *Fact checking*, het aloude hoor en wederhoor, wordt nauwelijks meer toegepast. *Deepfake* is vaak een feit.⁴ Informatie hoeft niet meer waar te zijn, zolang het maar wordt geloofd.

Anna Yilmaz voldoet helemaal aan Triple P: ze bakt prachtige en heerlijke taarten, en met haar bescheiden en elegante optreden weet ze de harten van Nederland te veroveren. De vraag rijst nu of de rest van Defensie ook zo'n positief imago heeft. En zo niet, of er aan wordt gewerkt. Wie serieus aan zijn imago wil werken, moet kritisch naar zichzelf durven kijken. Spaar jezelf niet, en beoordeel daarbij ook hoe anderen je hebben ervaren. Daar wringt de schoen in de eerste plaats. Er zijn de laatste jaren weinig kritische artikelen verschenen over het Nederlandse optreden in onder meer Afghanistan, Irak, Mali en Operatie Atalanta. Verliepen al die operaties aan Nederlandse zijde nu wel zo gesmeerd zoals gedacht? Durft de Nederlandse krijgsmacht, die robuust, moedig en solide wil overkomen, wel echt kritisch naar zichzelf te kijken? En hoe gaat de Nederlandse krijgsmacht om met de enkele publicatie, die wel kanttekeningen bij het optreden plaatst?

1 Anna Yilmaz, *Veel Lekkern van Anna. Heel Holland Bakt Winnaarsboek* (Utrecht, Kosmos Uitgevers, 2019).

2 Denk hierbij aan de Baltische Staten, die de eenheden van de *enhanced Forward Presence* als een garantie van de NAVO beschouwen.

3 Mutinational Capability Development Campaign (MCDC), *MilStratCom Handbook. Military Implementation of Strategic Communications in Coalition Operations – A Practitioners Handbook*, Final Version (Stockholm/Taufkirchen, 27 december 2018) 1.

Ook internationaal gezien wringt de schoen en begint de reputatie van de Nederlandse krijgsmacht snel af te brokkelen. Deelname aan gevaarlijke internationale missies verschaft Nederland nog steeds aanzien, maar die goede naam staat onder druk waar het gaat om Nederlandse deelname aan internationale hoofdkwartieren. Deze militairen leveren prima werk, maar het gaat om iets anders. De top van de Nederlandse krijgsmacht onderkent nauwelijks de noodzaak Nederland op internationale hoofdkwartieren te vertegenwoordigen. Hoe belangrijk vindt de Nederlandse krijgsmacht het dus eigenlijk om officieren internationale ervaring op te laten doen? Nog steeds krijgen gebrevetteerde officieren, die terugkomen van een internationale functie, te horen dat ze nu eindelijk in Den Haag of op een OPCO-staf moeten laten zien wat ze waard zijn. Wat iemand op het internationale hoofdkwartier heeft gedaan, speelt kennelijk geen rol. Luitenant-generaal b.d. Mart de Kruif pleitte er in de *Militaire Spectator* voor om internationale ervaring veel zwaarder te laten meewegen in loopbaantrajecten.⁵ Geen wonder, de Nederlandse krijgsmacht opereert per definitie in internationaal verband! Het opdoen van internationale ervaring en een internationaal netwerk is een absolute must voor een officier.

Nog iets: de vergoeding voor militairen, die in het buitenland – en vooral op de staven in Angelsaksische landen – worden geplaatst, laat ernstig te wensen over. Een totale pakketvergelijking met andere NAVO-landen geeft aan dat de Nederlandse militair er bekaaid afkomt. Nederland wil voor zijn militairen in het buitenland voor een dubbeltje op de eerste rang zitten. Militairen van andere West-Europese landen zijn hierover vaak zeer verbaasd. Ook dit tast het imago van de Nederlandse krijgsmacht aan. Het hoort toch niet bij een land met een florerende economie en een overschot op de betalingsbalans, dat graag aanschuift bij de G-20 top? Het animo bij militairen om te opteren voor dergelijke internationale functies is momenteel dan ook zeer gering. Wie wil er nu nog een functie ver weg van huis die niet wordt gewaardeerd?

Op nationaal niveau is het verhaal niet anders. Wie als militair samenwerkt met ambtenaren van andere departementen krijgt, als het op vergoedingen en faciliteiten aankomt, al snel het gevoel dat hij of zij een soort tweederangs ingezetene van Nederland is. Is dit nu die bijzondere positie van de militair⁶ waarover veelvuldig in de Tweede Kamer is gesproken? Het tot tweemaal toe vastlopen van het zogeheten Sectoroverleg Defensie over de arbeidsvoorwaarden is natuurlijk ook desastreus voor het imago van Defensie. De hele top van het ministerie roept telkens weer hoe belangrijk het personeel is, maar waar blijkt dat dan uit als het overleg steeds weer vastloopt? Het eerder genoemde handboek over strategische communicatie noemt een dergelijk discrepantie tussen met de mond belijden en vervolgens niet uitvoeren een *SAY-DO gap*. Deze gap tast de geloofwaardigheid van en het vertrouwen in een organisatie ernstig aan, aldus het handboek.⁷ En dat blijkt ook wel, want de krijgsmacht kampt momenteel met ongekend veel vacatures.

Kortom, het wordt tijd dat Defensie ontwaakt en veel meer stilstaat bij reputatiemanagement als onderdeel van de strategische communicatie, dan nu het geval is. Het handboek ligt er. Doe er iets mee! Kijk bij het maken van beleid ook naar het imago van de krijgsmacht. Wat Defensie oproept bij het publiek, internationale partners en de eigen werknemers is geen overbodige vraag. Immers: *it's all about perception!* ■

-
- 4 *Deepfake* is een samentrekking van de termen *deep learning* en *fake*. Deepfake is een techniek waarbij bestaande afbeeldingen of informatie worden samengevoegd om een niet bestaand beeld op te roepen. Deepfakes worden gebruikt om nepnieuws en misleidende *hoaxen* te maken. De uitdrukking ontstond in 2017.
 - 5 Anke Hoets en Allard Wagemaker, 'Omschrijf de missie, geef vertrouwen en laat los. Mart de Kruif over lessons learned en de militaire professie', in: *Militaire Spectator* 188 (2019) (4) 197.
 - 6 Minister van Defensie, *De bijzondere positie van de militair – Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2015*, Brief van de minister van Defensie aan de Regering (Den Haag, Tweede Kamer, 11 december 2014).
 - 7 MCDC, *MilStratCom Handbook*, 1-2.