



# Waarom vertellen jullie het niet altijd zo?

## Verkrijgen en behouden van draagvlak

Voorwoord van de voorzitter NOV, bgen b.d. J.L.R.M. Vermeulen

### Er waait een nieuwe wind!

In onze mentale vorming benadrukken wij dat er geen berg te hoog is, geen rivier te breed en geen weg te lang. In de afgelopen 24 jaar is onze organisatie gemarginaliseerd en u voelt dat elke dag aan den lijve. Een grote klacht die ons telkens bereikte was dat militairen hun zegje niet mochten doen. Eerst de Directie Voorlichting bellen, om dan te horen te krijgen dat je je mond moet houden. Dat was de standaard.

Van deze ketenen zijn wij nu verlost. Vanzelfsprekend wel onder de voorwaarde van het respecteren van de politieke parlementaire verantwoordelijkheid van de minister. Maar ook met waardering voor het besluit van deze minister, die hiermee breekt met de lange traditie van haar voorgangers die dit altijd hebben tegengehouden. Dit is jezelf als minister kwetsbaar durven opstellen.

Eindelijk kunnen wij nu zelf -als militairen- eens uitleggen waarom ook Defensie noodzakelijk is om een goede gezondheidszorg, onderwijs en een sociaal vangnet overeind te kunnen houden. Misschien wordt dit wel onze belangrijkste opgave voor de komende jaren. Laten wij dit debat met de ons bekende mentale hardheid overtuigend en vasthoudend voeren. De NOV, in diepgaande samenwerking met de GOV/MHB, zal u hierin voorgaan en -misschien nog veel belangrijker- ondersteunen. Bouwen aan het draagvlak voor Defensie in de Nederlandse maatschappij ligt nu eindelijk ook in onze handen. Wij, de NOV, gaan ervoor en naar ik hoop, U ook.

Dit is de titel van de nieuwe communicatiestrategie van Defensie (CSD). Het geeft precies weer wat de NOV twee jaar geleden als *center of gravity* heeft aangemerkt. Waar komt die CSD vandaan?



De leeswijzer van de CSD begint als volgt: "Om sturing te geven aan het beleid van het ministerie van Defensie heeft de Bestuursraad zes thema's benoemd. Eén van die thema's is: 'Draagvlak voor Defensie'. Voor de uitwerking van dit thema zijn richtlijnen opgesteld en vijf concrete programmalijnen benoemd, deze zijn verwoord in een *commanders intent*. Het herzien van de CSD is één van de programmalijnen. Deze CSD ligt thans voor u".

Dat maakte DenK niet alleen erg nieuwsgierig naar de inhoud van deze strategie, maar ook naar de achterliggende gedachte. Aanleiding genoeg om de voor de inhoud van dit stuk verantwoordelijke functionarissen te vragen naar een toelichting. In een interview met Directeur Communicatie (DCO), mr. W.H. (Wim) Kok en mevrouw A.J. (Annelies) Breedveld (Hoofd Strategie en Innovatie van de DCO) kreeg DenK antwoord op een aantal vragen. Van tevoren hadden wij al gelegenheid gehad om het stuk in te zien en dat bleek een aangename verrassing. De nieuwe strategie gaat uit van een dialoog met het gehoor, van proactief optreden i.p.v. reageren, met de nadruk op het *waarom* van defensie en veel minder over het *hoe*. En, met een rol voor alle medewerkers van defensie: *Every soldier a spokesman*, met een kleine variatie op een bekende uitspraak. Bovendien is dit beleidsstuk ook nog eens in begrijpelijk en aansprekend Nederlands geschreven en dat hebben wij als een verademing ervaren. Wij zijn het interview dan ook begonnen met een compliment voor de makers van dit stuk. Dat gezegd hebbende, vuurden wij een aantal vragen af om meer duidelijkheid te krijgen. Dit ongerubriceerde stuk leek ons erg geschikt om breed te worden verspreid. Voor defensiemedewerkers is het binnenkort op intranet te raadplegen. Voor de buitenwacht komt er -in de woorden van de heer Kok- wel een 'vrolijke versie' die voor iedereen toegankelijk is. Wanneer dat zal zijn, is nog niet helemaal duidelijk, maar het zal niet lang op zich laten wachten. Het argument daarvoor is:

'Je maakt je strategie niet in details aan de buitenwereld bekend, net als de kok die zijn recept ook niet openbaar maakt.' De CSD is niet *top down* geschreven, maar is *bottom up* tot stand gekomen. De secties communicatie van de operationele commando's hebben er vlijtig aan meegewerkt. Prima voor het draagvlak, zo wordt het stuk van iedereen en voelen allen zich betrokken. Na voltooiing is de CSD door de Commandant der Strijdkrachten (CDS), de Secretaris Generaal (SG), de commandanten van de operationele commando's en alle topmanagers onderschreven. Dat straalt *commitment* van de defensietop uit.

De teneur van de CSD spreekt van openheid, transparantie, proactief optreden en roept militairen op naar buiten toe op te treden. Dat staat naar ons gevoel haaks op de aanwijzingen van de SG A/978 (*Extern optreden*). Deze aanwijzing is bepaald geen aanmoediging om naar

buiten te treden. Voor elk contact met de buitenwereld moet de Directie Communicatie (DCO) worden geïnformeerd, handelen in strijd met de aanwijzing is het plegen van strafbare feiten, de aanwijzing dreigt met onderzoek en waarschuwt zelfs voor vervolging (pagina 5).

De heer Kok zei daarop het volgende: deze aanwijzing van de SG is gebaseerd op een rijksbrede aanwijzing en kan dus niet door Defensie zelfstandig worden gewijzigd. Maar de aanwijzing moet met gezond verstand worden toegepast. Als het gaat over contacten met het parlement en de media, dan moet de DCO worden geïnformeerd. Denk aan politiek gevoelige zaken in actualiteitenprogramma's en de schrijvende pers. Voorbeeld: het gewapend optreden tegen IS is zo'n onderwerp. Ook bij evenementen (symposia, conferenties, workshops, forumdiscussies e.d.) die landelijk de aandacht trekken, geldt deze regel.

### Mevrouw A.J. (Annelies) Breedveld, Hoofd Strategie en Innovatie van de Directie Communicatie

Annelies Breedveld is voormalig journalist. Ze stapte in 2006 over naar de Rijksvoorlichtingsdienst van het Ministerie van Algemene Zaken waarna ze in 2008 senior speechschrijver werd van de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. In 2009 werd Annelies gevraagd het vak speechschrijven te introduceren bij het Ministerie van Defensie. Ze werd de eerste speechschrijver aldaar, en schreef onder andere de TEDTalk van generaal Van Uhm *Why I chose a Gun* die haar de Amerikaanse Cicero Grand Award 2012 opleverde. Sinds 1 november 2013 is Breedveld Hoofd Strategie & Innovatie bij de Directie Communicatie alwaar zij onder andere werkt aan *storytelling* en het inzetten van defensiepersoneel als ambassadeur en boegbeeld voor de organisatie.



Voor het uitdragen van de krijgsmacht in eigen netwerken als sportverenigingen, serviceclubs, op scholen of bij onderafdelingen van politieke partijen is het aanmelden bij DCO niet nodig. DCO denkt daarbij aan voordrachten, spreekbeurten e.d. in uniform. Daarbij gelden drie voor de hand liggende regels:

- licht tevoren de eigen commandant in, zodat deze niet overvallen wordt als de voordracht toevallig wat meer aandacht trekt dan verwacht;
- beperk het verhaal tot het eigen niveau en zorg ervoor dat het eigen functioneren en organisatie geen schade wordt toegebracht;
- maak geen gerubriceerde informatie openbaar.

Overigens komt de SG A/973 (*Richtlijnen voor het gebruik voor social media door Defensiemedewerkers*) te vervallen en wordt vervangen door een *Handleiding gebruik social media*.

De DCO hoopt dat militairen dan in vrijheid en met enthousiasme de uitdaging aangaan en de kansen zullen grijpen om het *waarom* van de krijgsmacht uit te leggen, in eigen woorden, aan de hand van eigen ervaringen. Militairen zijn als geen ander in staat om op een authentieke ma-

nier en met emotie het verhaal van Defensie te vertellen. Dit moet als het ware een tweede natuur worden. Kok heeft bij de NLDA aanbevolen om voor jonge militairen, cadetten en adelborsten in het curriculum een opdracht op te nemen om elk jaar in hun omgeving ten minste één presentatie te houden over het *waarom* van de krijgsmacht.

Binnen de directie wordt o.l.v. mevrouw Breedveld gewerkt aan een cursusaanbod *storytelling* om militairen nog beter uit te rusten voor hun ambassadeursrol. Het best zal de boodschap worden ontvangen wanneer deze techniek wordt toegepast.

Verder wordt er gewerkt aan het uitbreiden van de sprekerspool om zo over de nodige capaciteit te beschikken om gestructureerd en op regelmatige basis het *waarom* van de krijgsmacht uit te leggen. Naast het *waarom* van de krijgsmacht is het ook noodzakelijk dat militairen in eigen woorden het *waarom* van een missie kunnen uitleggen. Het is de laatste jaren bij verschillende bijeenkomsten gebleken dat er veel meer begrip bij het publiek is wanneer militairen dit in hun eigen woorden uiteenzetten: 'Waarom vertellen jullie het niet altijd zo. Nu begrijp ik het tenminste.'

Er wordt ook gewerkt aan de ondersteuning voor sprekers. Zo zal op het intranet een basispresentatie worden geplaatst rondom één of meerdere kernboodschappen waarin bewust ruimte wordt gelaten om die boodschap aan te vullen en die met eigen woorden, met de eigen emotie te vertellen. Daarnaast zal informatie met de laatste cijfers, actuele missies enz. over Defensie te downloaden zijn.

Een laatste punt betrof de communicatie over slecht nieuws, nieuws dat Defensie in een ongunstig daglicht kan stellen of veel vragen oproept. DCO adviseert de organisatie open en transparant te reageren, ook in kwesties met minder goed nieuws. Uit de daarmee opgedane ervaring blijkt dat de 'schade' voor defensie zo beperkt kan blijven. Kok: 'Wij zien op dit vlak een positieve ontwikkeling. DCO is een groot voorstander van proactief naar buiten brengen van lastiger onderwerpen. Transparantie en openheid geldt niet alleen voor vrolijk nieuws, maar ook voor minder goed nieuws.'

Het slotwoord van de nieuwe strategie geeft een goede karakteristiek van de nieuwe geest:

"Het begint met ambitie. De CSD is ambitieus. De beperkte beschikbare capaciteit voor de uitvoering van die strategie is een blijvend aandachtspunt. Door projecten en *quick-wins* te definiëren brengen we focus aan bij de uitvoering van onze werkzaamheden. De CSD is geen statisch document, externe én interne ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om bijstellingen door te voeren en/of werkzaamheden te temporiseren.

Jong geleerd is oud gedaan. Gezien het toenemende belang van draagvlak, omgevingsbewustzijn en communicatie voor iedere defensiemedewerker, ligt het voor de hand om aan deze onderwerpen meer aandacht te besteden in de opleidingen. In 2011 zijn hierover al afspraken gemaakt, het is nu zaak daar nadere invulling aan te geven. Hier wordt overigens ook via het thema 'Draagvlak voor Defensie' aan gewerkt.

*Put your money where your mouth is.* De CSD pleit voor een proactieve aanpak, van zenden naar meer gelijkwaardige conversatie en interactie. Zowel intern als extern. We delen verantwoordelijkheden en werken samen aan het beste resultaat. De speelruimte voor de defensieonderdelen wordt groter, dat heeft tot gevolg dat grenzen en kaders opnieuw moeten worden bezien."

Na het lezen van de CSD en zeker na het gesprek met de heer Kok en mevrouw Breedveld is DenK van mening dat hier een enorme stap voorwaarts is gemaakt, nu de uitvoering op de lagere niveaus nog. Het draagvlak voor defensie is hiermee zeker gediend.

### Mr. W.H. (Wim) Kok, Directeur Communicatie

Wim Kok heeft een brede ervaring binnen het vakgebied communicatie in verschillende leidinggevende functies. Onder meer als Hoofd Voorlichting en Communicatie bij de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en als Directeur Voorlichting en Externe betrekkingen bij de gemeente Den Haag. Eerder werkte Wim Kok onder andere als woordvoerder van de bewindslieden op het Ministerie van Justitie en als jurist en journalist bij diverse (media)organisaties.

