

Het geheim van goed stafwerk (deel 2)

*drs. F. Matser – kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst**

In een vorige bijdrage ben ik ingegaan op de talrijke misvattingen die er kunnen optreden bij de communicatie tussen hogere staven en lagere uitvoerende organen binnen de defensieorganisatie. Ik heb u toen deelgenoot gemaakt van de betekenis van de hedendaagse defensie-terminologie, zonder welke het onmogelijk is goed stafwerk te begrijpen en te leveren.

Ik heb u bovendien beloofd om ook op de twee andere aspecten van misverstanden met betrekking tot stafaanwijzingen in te gaan. Ik doel dan op de misvatting over de 'processen' en de 'uitkomsten' van goed stafwerk. In deze bijdrage wil ik graag iets vertellen over de processen die leiden tot het leveren van de hoogwaardige informatie welke in belangrijke mate bijdraagt aan de briljante sturing van onze slagvaardige organisatie. Hierbij heb ik een beroep gedaan op de kennis van enige ervaren rotten op de bestuursstaf. Met behulp van hun inzichten en puttend uit hun rijke arsenaal aan anekdotes, heb ik een ongetwijfeld ontoereikende poging gedaan om de procesgang zo transparant mogelijk vast te leggen. Juist het universele karakter van de procesgang maakt het doorgronden van de wetmatigheid van de informatieprocessen een absolute *must* voor elke hogere ambtenaar.

Alle geraadpleegde deskundigen waren het in ieder geval eens over één ding: alle processen beginnen met een probleem. Mocht er geen probleem voorhanden zijn, dan zijn er tal van hoogwaardige beleidsambtenaren om er één te creëren. Maar doorgaans is dat niet nodig. Problemen doen zich in de ambtelijke natuur

spontaan voor en nopen tot het vinden van oplossingen.

Een essentiële rol bij het totstandkomen van problemen in de politiek-bestuurlijke arena spelen Tweede Kamerleden. Met hun spitsvondige vragen, die vaak getuigen van groot inzicht in de defensieorganisatie, staan Kamerleden vaak figuurlijk (maar natuurlijk nooit letterlijk) aan de basis van een probleem. Het betreft in de eerste plaats natuurlijk diepzinnige beleidsproblemen, maar soms ook triviale problemen waarvan we ons zonder hun bijdrage zelfs nooit bewust zouden zijn geweest.

Fase 1: Het begint dus allemaal met een Kamerlid dat wat gehoord, gezien of in de pers gelezen heeft. Hij vraagt daarna: 'Of het de minister bekend is dat...' Het streven van de ambtenaren die belast zijn met het beantwoorden van dit soort vragen is er al jarenlang primair op gericht te antwoorden met: 'ja' of 'nee'. Het probleem komt dan niet verder dan fase 1. Kamerleden die wat meer ervaring hebben, stellen daarom nooit één vraag maar altijd een serie vervolgvragen. Deze vervolgvragen dwingen de verantwoordelijke ambtenaren tot het verzamelen van de noodzakelijke informatie.

Fase 2: De gezochte informatie bevindt zich doorgaans ergens diep in de organisatie bij de defensieonderdelen. De vraag wordt daarom in eerste instantie uitgezet bij een drietal deskundigen (niveau pakweg majoor) bij drie verschillende defensieonderdelen. Hen wordt gevraagd hoe het nu met het 'probleem' op de werkvloer zit. Twee hiervan verklaren stellig dat het antwoord 'vuurrood' is, en één van de drie ziet, naast duidelijke dominante rode trekjes, ook wel enige 'oranje' elementen aan het probleem.

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en luitenant-kolonel der mariniers Marc Houben.

Fase 3: De chef van deze informanten (pakweg luitenant-kolonel) ontfermt zich nu over de informatie. Om te beginnen verwijderd hij of zij alle informatie die er op zou kunnen wijzen dat zijn afdeling of eenheid dat zaakje niet *pico bello* voor elkaar heeft. Daarna formuleert hij de wel erg rechtstreeks taal van de in stafwerk nog relatief onervaren majoors tot iets waar je 'wat meer kanten mee uit kunt'. Het probleem is nu overwegend zachtrood en heeft bij nadere beschouwing zelfs een breed scala aan oranje en groene elementen.

Fase 4: Dit herhaalt zich met de volgende bestuurslaag (de kolonels). Hun jarenlange ervaring staat borg voor een verbazingwekkende transformatie. Twee van de drie documenten zijn inmiddels oranje met groene sporen, en het derde document is mooi egaal groen. De fase defensieonderdeel is nu afgerond. Het echte werk gaat nu beginnen!

Fase 5: In fase vijf komt de informatie bij de echte professionals op de bestuursstaf: de beleidsdirecties van het ministerie. Deze fase kan worden uitgevoerd in twee varianten: simpel of complex.

Fase 5, simpel: In het eenvoudigste geval vergelijkt men de drie verhalen en besluit zich vooral te concentreren op de groene elementen. De informatie wordt nu consistent gemaakt en in samenhang gebracht met het officiële defensiebeleid. Het antwoord moet immers duidelijk zijn en passen binnen de in het verleden uitgedragen beleidskaders. Enkele hardnekkige oranje elementen worden daarom rigoureuus verwijderd. Het antwoord is nu beknopt, kort, bondig, helder groen en volledig in lijn met het vigerende beleid van het ministerie. De informatie is nu klaar voor fase zes. Daarover later.

Fase 5, complex: Mocht dit 'inpassen' binnen het beleid onverhoopt niet mogelijk zijn, dan volgt het echte zware werk. Het probleem valt lastig te ontkennen of we hebben op basis van ontbrekende of tegenstrijdige informatie eigenlijk geen idee wat het antwoord is. Dit gebeurt

ook als er eindelijk niets aan de hand is of als het volstrekt onmogelijk is het probleem op te lossen, maar we toch willen laten zien dat we er hard aan werken. Dit vergt het grootste huzarenstukje: ingewijden op het ministerie noemen dit wel 'het opheffen van de zwaarte-kracht'. Daarbij wordt standaard een commissie ingesteld. Natuurlijk bestaat zo'n commissie uit politieke en bestuurlijke zwaargewichten, en wordt ze ondersteund door een zeer deskundig extern bureau à raison van een paar ton per maand. De commissie krijgt de opdracht het probleem grondig te onderzoeken en over enige tijd – als de aandacht voor het probleem wat verslapt is – te rapporteren. Hierbij dient te allen tijde en dik rapport te worden opgeleverd, zodat door de bomen (die omgehakt zijn) het zicht op het bos wordt weggenomen. Bovendien is dan volstrekt duidelijk dat we het probleem heel, heel erg serieus nemen. Een plan van aanpak met *targets* (liefst lekker vaag), projectleiders (liefst hoog in rang), mijlpalen (liefst ver weg) en een budget (liefst lekker groot) horen tot het standaard 'oplossingsrepertoire'.

Fase 6: Commissie of geen commissie, in de laatste fase wordt altijd nog een belangrijke slag gemaakt. Het antwoord aan de Kamer wordt 'onkwetsbaar' gemaakt. Het helder-groene antwoord wordt zodanig geherformuleerd dat *contraire* (zeg oranje of rode) feitjes, die mogelijk in de toekomst boven water kunnen komen, gewoon niet in tegenspraak kunnen zijn met de gepresenteerde informatie. Het antwoord is inmiddels verleidelijk transparant matgroen en kan nu verzonden worden in een brief aan de Kamer.

Op deze wijze is het probleem opgelost en het proces ten einde gekomen. Het wachten is slechts op een nieuw probleem... maar dat duurt gelukkig nooit lang! ■

Naschrift: het bovenstaande verhaal is geheel fictief en elke gelijkenis met levende personen of ware gebeurtenissen berust op louter toeval.