

# Het geheim van

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

Stafwerk is een kunst, in zijn pure vorm en essentie slechts weggelegd voor de meer briljante gebrevetteerde officieren en de excellerende burgerambtenaren, behorende tot de algemene bestuursdienst. Toch is het wenselijk om de kennis van deze categorie te delen met het gewone werkvolk. Want menigmaal worden de heldere en duidelijke aanwijzingen vanuit het ministerie en de hogere legerstaven om onbegrijpelijke redenen volstrekt verkeerd geïnterpreteerd door de uitvoerders op het lager niveau. En dat is jammer. Het is daarom dat ik met deze beknopte aanwijzing – geïnspireerd door de nodige jaren werker-  
varing in staven en tot stand gekomen met de inbreng van een groot aantal nationale en internationale stafcorfeyen – in dit eminente blad aan alle officieren en gelijkgestemden het geheim wil verklappen om tot een beter begrip te komen van hogere (bestuurs)stafaanwijzingen.

Doorgaans ontstaan er misvattingen door een drietal oorzaken: het niet begrijpen van de woorden (begripsmisvatting), het niet doorgronden van het stafproces (procesmisvatting) en het niet goed begrijpen of onjuist duiden van de geboekte resultaten (output-misvattingen). Deze eerste bijdrage over het stafproces gaat in op het toelichten van enkele, vooral bij reorganisaties gangbare, begrippen. In toekomstige nummers van dit blad hoop ik u nog bij te praten over de processen en de resultaten.

Het geheim van het doorgronden van hogere beleids- en stafaanwijzingen begint natuurlijk met het begrijpen van het vocabulaire, een begrip-  
penapparaat dat onze voorgangers in het verleden met grote zorg hebben samengesteld. Essentieel voor de meeste begrippen is dat ze multi-interpretabel zijn, eufemistisch van aard en te gebruiken in combinatie met bijvoeglijke naamwoorden als doorgaans, overwegend, meestal, merendeels en naar verwachting.

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

Daarnaast is het bij het huidige *joint* en *combined* optreden natuurlijk een pre als een begrip aan de Engelse taal is ontleend. Uitgaande van deze premisses, zal ik enkele veel gebruikte termen zo concreet mogelijk uitleggen. Met name bij jonge hoofdofficieren van alle krijgsmacht-delen constateer ik namelijk in de dagelijkse praktijk een verontrustend tekort aan parate kennis op dit gebied.

Ik heb bij mijn selectie gebruik gemaakt van een aantal internationale documenten die veel officieren werkzaam op de bestuursstaf en bij grote NAVO-staven in de afgelopen jaren van groot nut zijn geweest. Want ook onze NAVO-partners kennen deze problemen. Ik dank bij voorbaat de vele anonieme auteurs die bewust en onbewust een bijdrage hebben geleverd aan deze waardevolle handleidingen.

Zoals een goed pedagoog betaamt, heb ik de materie voor de overzichtelijkheid gestructureerd door gebruik te maken van een indeling in drie heldere en overzichtelijke categorieën: strategisch begrippen, tactische begrippen en bedrijfsvoeringsbegrippen. Achter elk begrip vindt u in alle nuances de werkelijke betekenis onthuld.

## I Strategische begrippen

- **Strategisch akkoord:** verkleinen.
- **Nieuw evenwicht:** verkleinen.
- **Herstructureren:** verkleinen.
- **Flexibiliseren:** verkleinen.
- **Extensiveren:** verkleinen.
- **Herinrichten operationeel vermogen:** verkleinen.
- **Aanpassen operationeel vermogen:** verkleinen.
- **Transparantie:** de organisatie een stuk overzichtelijker (en dus kleiner) maken.
- **Herijken:** de uitgangspunten voor de organisatie zo formuleren dat het gemakkelijk kleiner kan.
- **O=P=F:** toverformule om de organisatie kleiner te maken.
- **FPS:** bijpassende rechtspositieregelingen om de organisatie kleiner te maken.

# goed stafwerk (deel 1)

- **Professioneel:** mensen beter opleiden en trainen, zodat de organisatie met minder mensen toe kan.

## II Tactische begrippen

- **Escalatie-dominantie:** de organisatie kleiner maken onder verwijzing dat een kleine, professionele (zie strategische begrippen) organisatie best in staat is de taken uit te voeren.
- **Expeditionair:** optreden op plaatsen in de wereld waar we eigenlijk niet de logistieke middelen voor hebben. Daarom kunnen de overige middelen ook wel minder.
- **Robuust:** een eenheid zo klein als mogelijk maken.
- **Force protection:** een eenheid zo klein maken dat de vijand haar niet meer kan vinden.
- **Dual role:** iedereen meerdere taken geven, waardoor de organisatie kleiner kan worden.
- **Swing role:** zie 'dual role'.
- **Netwerk-centered:** met een aantal professionele (zie strategische begrippen) en robuuste (zie hiervoor) eenheden langs elkaar heen blijven communiceren.
- **Swarming:** theorie dat tien man in groepjes van twee (maar met een radio en een gps), evenveel gevechtskracht leveren dan dertig man in drie groepjes van tien.
- **Just in time:** net (iets) te laat of (iets) te klein.
- **Positive thinking:** vooral niet te veel nadenken over wat er fout kan gaan.
- **Voortzettingvermogen:** de organisatie inrichten met als uitgangspunt dat materiaal nooit verloren gaat, er nooit doden of gewonden vallen en voorraden nooit opraken.

## III Bedrijfsvoeringsbegrippen

- **Studie:** onderzoek om vast te leggen hoe we de organisatie gaan verkleinen.
- **Beleidsvoornemen:** vooraankondiging op hoofdlijnen waarin we tijdig toelichten hoe we de organisatie in de toekomst kleiner gaan maken.
- **(v)RP (reorganisatieplan):** een dik pak papier over hoe we de organisatie, weldoordacht en in goed overleg met de medezeggenschap, kleiner gaan maken.
- **HORDEF:** oude spelregels om de organisatie te verkleinen.
- **OZON:** nieuwe spelregels om de organisatie te verkleinen.

- **Efficiëntie:** de organisatie echt veel kleiner maken.
- **Effectiviteit:** de organisatie echt nog veel, veel kleiner maken.
- **Stroomlijnen:** de organisatie echt nog heel, heel veel kleiner maken.
- **Optimaliseren:** zie stroomlijnen.
- **Doelmatigheid:** de organisatie stukken kleiner maken dan ze nu is.
- **Singel Service Management:** verkleinen van de noodzakelijke ondersteuning waarbij de (te) geringe restcapaciteit belegd wordt bij slechts één van de (oude) krijgsmacht-delen.
- **Shared Services:** verkleinen van de noodzakelijke ondersteuning waarbij de (te) geringe restcapaciteit belegd wordt bij CDC of DMO.
- **Sourcing strategy:** vaststellen of de verminderde dienstverlening van CDC of een externe leverancier komt.
- **Zakelijke dienstverlening:** alle bij het huidige optreden niet absoluut noodzakelijke ondersteuning opheffen.

Als u met succes wilt werken binnen de hogere staven, raad ik u met klem aan de bovenstaande kernbegrippen van de moderne defensieorganisatie uit te knippen, op een goed zichtbare plaats vanaf uw bureau aan de muur te hangen en te gebruiken bij het vertalen van elke aanwijzing uit de bestuursstaf of van uw hogere operationele niveau.

Een aanvraag om deze essentiële begrippen toe te voegen aan het defensiebegrippenkader is ingediend en zal ongetwijfeld op korte termijn worden gehonoreerd. Bovendien ben ik nu reeds benaderd door de leiding van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) om een nieuwe stafmodule op te helpen zetten in de Hogere Defensie Vorming (HDV), iets waar ik graag gehoor aan zal geven.

Een en ander zal de transparantie van beleidsaanwijzingen en stafdocumenten en de voortvarendheid waarmee we de organisatie in de komende jaren door middel van extensiveringen, herstructureren, stroomlijnen, robuuster maken en verder langs transparante wegen optimaliseren, zeker ten goede komen. En daar gaat het per slot van rekening om. ■

TEGEMENWICHT