

De Tien van Berlijn en de 'Candorians'

commodore E.J. Oliemans*

Eind vorig jaar heeft de CDS zijn tien speerpunten wereldkundig gemaakt. De bedoeling was dat wij er met z'n allen wat mee gingen doen. Dat is best lastig. Ten eerste moet je achter deze speerpunten (gaan) staan. En vervolgens moet je actie nemen. Alleen maar een missie *statement* aan de muur hangen dat we de beste van de wereld zijn, helpt niet echt. Wat dan wel? Die vraag beantwoorden voor alle tien de speerpunten is wat veel voor één Tegenwicht. Dat we ons in moeten zetten voor de veiligheid van onze samenleving en moeten zorgen voor de veiligheid van onze troepen (prioriteit nummer 1 van de CDS), is voor iedereen duidelijk en we laten dagelijks zien dat dit ook zo is. *Jointness* en teamwork zijn inmiddels vanzelfsprekende leidraden voor ons denken en doen.

Hij heeft ook speerpunten genoemd die veel moeilijker te grijpen zijn. Zo wil de CDS graag dat we de bureaucratie bestrijden. Tegelijkertijd vindt hij dat we de regelgeving moeten naleven en ons beheer op orde moeten hebben. Die twee speerpunten zal ik proberen in samenhang wat meer grijpbaar te maken. Die samenhang is te vinden in wat de Engelsen 'candor' noemen. Je kunt dat omschrijven met openheid, eerlijkheid, recht voor z'n raap, zeggen wat je denkt (ook als je dingen niet begrijpt).

Allereerst de bureaucratie. Deze kent vele vormen. De meest gevreesde vorm is het heel dikke rapport. De opsteller denkt ongetwijfeld dat door alle informatie maar in het rapport op

te nemen, het ook een stuk duidelijker wordt. Het tegendeel is waar. De lezer zoekt zich rot naar de essentie, als hij al de tijd heeft om te zoeken. Want daar komt gevaar nummer twee om de hoek: de rapporten komen een of twee dagen voor de vergadering op je bureau en je hebt toevallig wel wat beters te doen dan die rapporten door te akkeren.

Hier komt 'candor' om de hoek kijken: bij aanvang van de vergadering zeggen dat je geen rapporten leest van meer dan tien pagina's. En geen nota's van meer dan vier pagina's. Dit is een hele reële opstelling, want als je niet in tien respectievelijk vier bladzijden uit kunt leggen wat je boodschap is, kun je dat ook niet in vijftientig. Bovendien zeg je dat je geen vergaderstukken kan behandelen die minstens een week van te voren op je bureau liggen. Ook die is zeer reëel: er zijn maar zeer weinig onderwerpen te verzinnen die zo urgent zijn dat ze maar twee dagen voorbereiding kunnen velen. Voor rapporten geldt dat nooit.

Onze vergadercultuur kent als gevolg van onze schrijfdriften nog een negatief neven-effect: er wordt niet echt gediscussieerd. Een goede discussie zou moeten beginnen met een korte inleiding van de schrijver waarbij hij uitlegt wat zijn boodschap is. Het geschrevene zou niet eens gelezen hoeven zijn om zijn mondelinge boodschap te begrijpen. Vervolgens ontstaat een inhoudelijke discussie. Bij behandeling van de genoemde rapporten zie je te vaak het tegendeel: de schrijver zegt: u heeft het allemaal kunnen lezen. Heeft u nog commentaar?

Dan komt 'candor' weer: je zegt gewoon dat je het niet gelezen hebt of dat je het niet be-

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore E.J. Oliemans en kolonel F. Matsers, beide werkzaam bij het Commando Dienstencentra (CDC).

grepen hebt. Zo dwing je de boodschapper zijn boodschap te vertellen. De leider van de vergadering heeft hier vanzelfsprekend een belangrijke rol: hij moet toelaten dat mensen zo open kunnen zijn en zelf ook niet terugvallen in de valkuilen van de vergaderbureaucratie. Er zou overigens nog een belangrijke fase aan het schrijven van rapporten vooraf moeten gaan. Met alle belangrijke spelers moet gesproken worden. Die gesprekken moeten tot doel hebben dat een nota of een rapport nog slechts een bevestiging is van hetgeen men besproken heeft of waarin als gevolg van de discussies duidelijk is geworden welke knopen moeten worden doorgehakt.

Door zo te handelen voorkom je de situatie die ik onlangs tegenkwam. Ik vroeg een van mijn medewerkers wie een in mijn ogen onzinnig besluit had genomen. Hij antwoordde: het departementaal beraad. Omdat ik mij dat niet kon voorstellen, ging ik zoeken. Het door mij in twijfel getrokken besluit stond op pagina 78 van een door dit beraad goedgekeurd rapport. Ik weet zeker dat de leden van dit beraad zich niet bewust zijn geweest van dit impliciet door hun genomen besluit. Er zijn boze tongen die beweren dat echte bureaucraten die manier van werken bewust gebruiken om zo ongewenste besluiten er toch door te krijgen. Dit zijn de tegenpolen van de door mij voorgestane openheid.

Dan de regelgeving. Als de CDS zegt dat die moet worden nageleefd, bedoelt hij ongetwijfeld dat we niet zo veel mogelijk regels maken, maar zo weinig mogelijk. Zolang we nog steeds honderden bladzijden vol regels schrijven over verhuizingen en dienstreizen en 5200 regels verzinnen om informatiebeveiliging op orde te krijgen lukt het nooit. De bureaucratie moet de bedrijfsvoering helpen door het simpel en overzichtelijk te houden.

Ook hier speelt 'candor' een vitale rol. Wij weten allemaal waar de regelgeving te ver door is gedraaid. Maar er zijn maar weinigen die tegen hun baas zeggen dat ze er niet mee

- **Veiligheid samenleving en veiligheid eigen eenheden**
- **Brede inzetbaarheid**
- **Bedrijfsvoering als ondersteuning van operaties**
- **Gezamenlijkheid/'jointness'**
- **'Quality of life'**
- **Fatsoenlijk beheer/regelgeving**
- **Imago**
- **Belang Defensie boven belang OPCO**
- **Bestrijd bureaucratie**
- **Teamwork/saamhorigheid**

kunnen werken. Veel mensen weten ook dat je geen duizend regels nodig hebt om te kunnen beoordelen of het beheer op orde is. Een goede leider weet dat ook zonder al die regels. Als het niet op orde is moet hij dat melden. Zonder dralen en zonder draaikonten. Daar verdient hij respect mee en daar voorkomt hij mee dat er nog meer regels komen om te na te gaan of alles wel op orde is.

Dat alles begint bij leiding geven. Als leiders moeten wij onze mensen in staat stellen altijd te kunnen zeggen wat ze denken en ze opdragen om eerst met elkaar te spreken en er dan pas nota's of rapporten over te schrijven. Wij moeten toetsen of de regels die we zelf opstellen niet eenvoudiger kunnen en mensen motiveren om datzelfde te doen. We moeten onze mensen stimuleren kritisch te zijn en een sfeer scheppen waarin ook slechte boodschappen kunnen worden verteld. Tenslotte moeten we in ieder geval zelf open staan voor die kritiek. *Kortom: we moeten echte 'candorians' worden.*

TEGEGENWICHT