

De lijn en de staf

Wie heeft het nu eigenlijk voor het zeggen?

commodore E.J. Oliemans*

Elke grotere organisatie heeft een staf. Hoe groter de organisatie, hoe meer macht er bij de staf komt te liggen. Dat is bij defensie niet anders. Maar bij defensie ontstaat verwarring over het begrip 'de staf'. Als we zeggen dat de landmachtstaf of de defensiestaf dat beslist, bedoelen we eigenlijk de bevelhebber of de Chef Defensiestaf. De hoogste lijnfunctionaris dus. Maar door het zo te benoemen, gaan mensen in de staf zich gedragen alsof ze zelf de bevelhebber of CDS zijn. Dat is op elk niveau zo: defensiestaf, de krijgsmachtdeelstaven, de staven op de operationele onderdelen, de squadron- of compagnie-staven.

Overall is het hetzelfde. De staf bepaalt, vaardigt richtlijnen uit, draagt werkzaamheden op, vraagt commentaar op stafstukken met een reactietijd van twee dagen, zodat de staf zelf twee weken de tijd heeft om het commentaar te verwerken. Als al wordt gevraagd om mee te denken. Dus zo nu en dan moeten we terug naar de vraag: 'Waar toe is de staf op aarde?'

Om die vraag te beantwoorden is het noodzakelijk vast te stellen dat 'de lijn' verantwoordelijk is. Je hoeft niet de vraag

te stellen 'waarvoor verantwoordelijk?', want *alle* verantwoordelijkheden liggen in de lijn. Maar toch zijn er staven en staf-medewerkers op aarde.

De staf ontleent haar bestaansrecht aan het ontbreken van competenties en/of capaciteit bij de lijnmanager. De staf ondersteunt dus de lijnmanager. Of, om in ons jargon te blijven, de staf ondersteunt de commandant. De staf is in die rol enorm belangrijk, maar de staf is niet autonoom. De staf kan handelen *in naam van* de commandant, maar nooit *in plaats van* de commandant. Dat lijkt hetzelfde te zijn, maar is het niet. Een commandant die op een lager niveau in de organisatie werkt en die richtlijnen krijgt van een 'hogere' staf, heeft *altijd* het recht om bij *zijn* commandant om bevestiging of uitleg te vragen.

Om discussies tussen stafmedewerkers en commandanten zoveel mogelijk te beperken, moet een staffunctionaris lijnervaring hebben. Zonder die lijnervaring is het risico te groot dat een verkeerd beeld van de operationele werkelijkheid leidt tot verkeerd beleid. Lijnervaring samen met visie zijn essentiële ingrediënten voor goed beleid. En beleid is maar een paar pagina's dik. Dus moet je maar een heel klein aantal beleidsmakers hebben. Want heb je er meer, dan gaan ze meer stukken schrijven, en hebben ze meer tijd dan schrijven ze dikke stukken.

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore Erik Oliemans en kolonel Frans Matser, beide werkzaam bij het Commando Dienstencentra (CDC).

Tijdens het nadenken over de relatie tussen de lijn en de staf realiseerde ik me dat jarenlang het volgende adagium gold: een voorwaarde voor een succesvolle militaire carrière is stafervaring. We spreken niet voor niets over 'Stafbrevet', 'Hogere Staf Bekwaamheid' en 'Stafschool'. Ik heb nog maar zelden gehoord dat een voorwaarde voor een succesvolle vervulling van een staffunctie voldoende lijnervaring is. Zie hier het ontrechte primaat van de staf.

Dat wil ik graag koppelen aan de in mijn ogen verkeerde discussie over het scheiden van beleid en uitvoering. De bedoeling is dat het concernniveau het concipiërend niveau is (bestuursstaf en defensiestaf), de operationele commando's het dirigerend/leidinggevende niveau en de operationele onderdelen het uitvoerend niveau. Deze stelling blijkt in de praktijk door beleidsmakers nog al eens gehanteerd te worden als: de lijn moet zich niet met beleid bemoeien. In mijn ogen een volstrekt onjuiste stelling!!!

Beleid IS van de lijn. Alleen heeft de hoogste lijnfunctionaris stafmensen in de organisatie om – zoals gezegd – het gebrek aan capaciteit en competentie aan te vullen. Dus als er beleid wordt gemaakt, helpt de staf, maar is het van de lijn. Het voorgenomen beleid moet vervolgens in de praktijk worden getoetst. De lijn koppelt terug en het beleid wordt waar nodig aangepast. Ook is het mogelijk dat de lijn vraagt om beleid te ontwikkelen of om be-

leidsvoorstellen over te nemen. Gelukkig ben ik niet de enige die er zo over denkt. Bij zijn vertrek liet de vorige Chef Defensiestaf, admiraal Kroon, uit zijn mond het volgende optekenen:

Ik ben 40 jaar geleden gestart als commandant van een ondiep-watermijnenveger en heb elke mooie varende functie gehad. Terugkijkend was de tijd op de kleine schepen het leukst, omdat ik daar als commandant dicht bij mijn mensen stond. Daar leer je verantwoordelijkheid dragen want als je op zee een beslissing moet nemen en je kijkt over je schouder, staat er niemand en moet jij het doen.

Het belangrijkste dat ik de afgelopen jaren heb geleerd? Vertrouw op je mensen in het veld en probeer nooit van achter je bureau te bepalen wat iemand in het veld moet doen. Laat je door die mensen adviseren en beslis dan.

'En nu?' zult u zeggen! Bij het versterken van de rol van de Chef Defensiestaf zou dat ingevuld kunnen worden. Tegelijkertijd zou de Chef Defensiestaf geen Chef Defensiestaf meer moeten heten, maar (opper)bevelhebber. Daarmee geven we dan aan dat hij niet (alleen maar) de leiding heeft over de defensiestaf, maar vooral dat hij de hoogste militaire lijnfunctionaris is. Dan houden we toch nog een bevelhebber over! ■