

# Bureaucratie, ethieke

commodore E.J. Oliemans\*

Om mijn zinnen te verzetten speel ik als het even kan in het weekeinde een partijtje golf. Het voordeel van golf is dat je niet afhankelijk bent van anderen om de sport te beoefenen en je echt alleen maar jezelf de schuld kunt geven als het niet goed gaat. Maar het grootste voordeel is dat je beweegt en tegelijkertijd met anderen een aantal uren doorbrengt. Dat kan leiden tot onverwachte, soms hernieuwde, kennismaking.

Niet zo lang geleden kwam ik een oude vriend tegen toen ik mijn afslagtijd boekte. Ik was alleen en hij ook. Wij hadden elkaar een tijd niet gezien en wij vonden het beiden leuk om samen met onze stokken door de natuur te lopen... Hij was inmiddels redelijk succesvol in het zakenleven. Hij vroeg hoe het met Defensie was en hoe we de reorganisaties in de hand hielden. Tijdens die gedachtewisseling kwamen we op enig moment te spreken over de bureaucratie en de wens om die ook terug te dringen. Dus ook over het ontstaan van te veel bureaucratie.

Ik ga in deze overpeinzing niet in op de theorieën van Mintzberg en andere organisatiegoeroes. Dat deden mijn vriend en ik

ook niet tijdens ons rondje golf. We spraken wel over regelneven en overtreders van de regels en de gevolgen daarvan. Dat kwam weer omdat hij vroeg of ik veel aan wedstrijden mee deed. Ik antwoordde ontkenmend.

De golfsport kent een schier onuitputtelijke hoeveelheid regels. Die regels zijn allemaal ontstaan omdat mensen die de sport beoefenen zich niet aan de hoofdregel houden: speel de bal zoals die ligt en als je de bal niet speelt zoals die ligt, dan krijg je strafslagen. Ik heb er een hekel aan om op andere mensen te letten of ze de regels wel eerlijk toepassen. Ik heb nog een grotere hekel aan het spelen met mensen die de regels in hun eigen voordeel toepassen. En als je een wedstrijd speelt is dat helaas veelal het geval. Ik speel dus alleen maar 'voor de lol'.

De oorzaak van de schier onuitputtelijke hoeveelheid regels ligt echter niet alleen bij het aantal overtreders. Daar komt de vergelijking met onze defensiebureaucratie om de hoek. De belangrijkste oorzaak is het omgaan met de overtreders. Omdat we er nog niet overal in geslaagd zijn resultaatgericht te werken, moeten procedures en regels ons behoeden voor misstappen. Daarbij moet onderscheid gemaakt worden in misstappen gericht op persoonlijk gewin en misstappen gericht op gewin voor de eigen

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

# ken een rondje golf

# TEGEMWICHT

werkomgeving. In beide gevallen is de eerste reflex om de procedure aan te vullen met extra veiligheidskleppen. Dus extra regels.

Mijn vriend vertelde dat er in zijn bedrijf opvallend weinig regels zijn. Natuurlijk zijn er regels gericht op het voorkomen van eigen gewin. Maar eigenlijk is dat er maar één: eigen gewin is ontoelaatbaar.

Af en toe komt het toch voor dat iemand die regel overtreedt. Iemand die zichzelf dingen toeëigent die niet van hem of haar zijn. In het bedrijf van mijn vriend is de reactie daarop heel erg simpel: u krijgt ontslag. Natuurlijk wordt die stelregel niet *altijd* zo strak toegepast, maar in ieder geval *wel* als dit het hogere management betreft.

Dan het overtreden van de procedures waarbij het niet gaat om eigen gewin. Allereerst wordt de vraag gesteld: is het in het belang van het bedrijf dat de regel werd overtreden? Moeten daarom de regels worden aangepast (zijn ze niet te streng)? Valt dit onder de stelregel: regels zijn er om je te helpen, niet om je te pesten? Of vindt de leiding van het bedrijf inderdaad dat de regels ten onrechte zijn overtreden?

In dat laatste geval wordt echt marginaal getoetst of de regels begrijpelijk en praktisch uitvoerbaar zijn. Als dit zo blijkt te zijn, wordt de 'overtreder' opgevoed. Zijn baas

treedt op als coach en niet als politieman. Als de overtreder blijft persisteren, dan verandert de rol van de baas. Blijkbaar helpt coachen niet en worden sancties toegepast. Maar vermeden wordt om de regels uit te breiden. De focus ligt op gedragsverandering. Op het zich eigen maken van de ethische waarden en normen binnen het bedrijf.

Sancties toepassen is bij Defensie nogal lastig. Weet u waarom? Juist! Omdat we zoveel regels hebben die verhinderen. En veel regelneven die almaar regels blijven verzinnen. Daarmee is de cirkel rond. Het maken van regels moeten we niet overlaten aan regelneven, maar aan de top binnen de lijn.

En de top moet natuurlijk van onbesproken gedrag zijn. Want anders helpen regels niet en helpt coachen niet en helpen sancties niet. Ik wens elke defensiemedewerker wijsheid toe.

'Hoe was je score op deze hole? Vijf slagen?' vroeg ik. 'Nee, zes' antwoordde mijn vriend. 'Je hebt niet gezien dat ik in het bos een extra slag nodig had om er uit te komen.' Hij heeft dat dikke regelboekje helemaal niet nodig en ook geen scheidsrechter. 'Jammer dat hij niet bij Defensie werkt,' dacht ik, op weg naar ons welverdiende biertje. ■