

## **Optocht**

### **Voorbeeldig**

In NRC Weekend brak historisch letterkundige Van Oostrom een lans voor inspirerend onderwijs, dat het beste uit de verf komt als student en docent in gesprek zijn. “Het is cruciaal”, schrijft hij, “om in de persoonlijke nabijheid van ‘voorbeeldige’ leermeesters te verkeren.” Ook voor je professionele ontwikkeling is dat erg prettig. Dat ervoer ik in mijn eerste beleidsbaan op het toenmalige ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur.

### **Maat**

Met vertegenwoordigers van acht verschillende ministeries in een commissie beleid proberen te maken – dat was voor mij als beginnend secretaris een wel heel grote uitdaging. Zo’n commissie produceerde een beleidsdocument en de maat voor succes of falen was vrij eenvoudig. Je had het goed gedaan als de Tweede Kamer er plenair over vergaderde. Na behandeling kon je jaren vooruit. Bespreking in een Uitgebreide Commissievergadering kon ook nog wel, maar als je productie in een Mondeling Overleg werd afgedaan, was alles zonde van de moeite.

### **Functioneel**

Toen noemde ik het nog niet zo, maar als secretaris van zo’n commissie deed ik niet anders dan procesmanagement bedrijven. In een ingewikkelde

interdepartementale omgeving, met veel verschillende belanghebbenden die soms bijna ondoorgroendelijke motieven hadden, probeerde ik besluitvorming te organiseren. Hoe dat moest hadden ze me op de universiteit echter niet geleerd.

Gelukkig kon ik proberen de kunst af te kijken van de voorzitter van die commissie, tevens mijn directeur. Een onvermoeibare, bevlogen Macher was hij, buitengewoon behendig in het verzinnen van sluip-, om- en andere wegen om draagvlak en draagkracht te vinden voor wat de politiek van hem verwachtte.

## **Procedure**

Van hem leerde ik dat je functioneel boos kon zijn – dan was je niet blij met wat een ander had uitgespookt, maar hield je de relatie goed omdat je elkaar altijd weer tegenkwam.

Zaken op schrift zetten was in een overheidsbureaucratie cruciaal, want op papier konden beslissers hun parafen plaatsen, maar veel belangrijker vond hij het opbouwen van een persoonlijke band met belanghebbenden en belangstellenden – leden van de Tweede Kamer, Hooggeplaatste Ambtenaren, maar ook medewerkers van instellingen en voorzieningen in wie hij iets zag.

Als procesdeelnemers aarzelden om aan te haken kon hij erg geduldig zijn, maar hij schroomde niet om door te pakken als de kans zich voordeed of de situatie erom vroeg. Hij opereerde graag in informele netwerken, maar zorgde er altijd voor dat hij de zaken formeel netjes had geregeld. “Als ze niet willen, proberen ze je te pakken op de procedure, dus die moet altijd kloppen.”

## Optocht

Wat hij deed heeft hij in een interview bij zijn afscheid als directeur mooi omschreven als het organiseren van een optocht – zijn metafoor voor het bereiken van doelen. “Voor een goede optocht heb je een goed plan nodig. Je moet een thema zoeken, een kader waarin je de optocht plaatst. (...) De kunst van zo’n optocht is niet alleen een goed draaiboek en een goed thema, maar vooral: een goede regisseur.”

Het beeld van de optocht heb ik graag van hem geleend om kort en krachtig neer te zetten wat je met procesmanagement kunt doen. Het is een aansprekend beeld, merk ik in de praktijk. En steeds als ik het gebruik moet ik even aan Siem Rijpma denken, mijn baas toen hij directeur Jeugdbeleid was, alweer lang geleden op nog jonge leeftijd overleden, organisator van optochten par excellence.

(Zie NRC Weekend van 28&29 maart 2015, katern *Opinie&Debat*, p. 4-5; zie [hier](#) voor de bron.)