

De wet van Fitzgerald

In de jaren '80 was een meneer Fitzgerald controller bij het Pentagon. Hij had de ondankbare taak de Amerikaanse defensie-industrie te controleren op de uitgaven in het kader van de Star Wars-projecten. Dat is natuurlijk een uiterst ondankbare taak: dergelijke projecten worden – vergelijkbaar met onze Deltawerken of Betuwelijn – niet gestuurd op kosten, maar uitsluitend op resultaten. De moeizame resultaten die hij behaalde leidden er toe dat hij de volgende wet formuleerde:

“Elk project kent twee fasen: in fase 1 is het te vroeg om te weten wat het precies gaat kosten en in fase 2 is het te laat om er nog iets aan te doen...”

Fitzgerald heeft natuurlijk gelijk met deze wet. Het is net zoets als 50 worden: dan kan je nog wel intensief gaan fitnessen, maar eigenlijk is het te laat en beter wordt het nooit meer.

Toch is het voor bestuurders en managers een uiterst irritante wet: de onvermijdbaarheid van overschrijdingen in tijd of geld bij projecten – uiteraard bestuurlijk relevante projecten – is een wetmatigheid waar ze graag van af zouden willen. Helaas gaat dat niet.

Bestuurlijk en ambtelijk gedrag leiden welhaast vanzelfsprekend tot onduidelijkheid en dús overschrijdingen. Bestuurders willen graag iets horen (vooral gebaseerd op “geen gedoe alstublieft”) over de vraag of hun ambities gerealiseerd kunnen worden. Ambtenaren hebben de neiging om tegen hun politieke baas geen neen te durven of willen zeggen, of te optimistisch te ramen.

Maar wat dan? Accepteren dat het zo is en dat er dus af en toe een bestuurlijke of ambtelijke kop rolt en dat we dan weer allemaal kunnen verzuchten dat Fitzgerald toch gelijk had? Hopen dat het probleem pas opduikt bij je opvolger? Nog veel ruimer begroten en hopen dat het dan maar goed gaat? Geen grote projecten meer doen? Dat werkt wel (met name die laatste 2), maar alleen als je bij het formuleren van beleid en wensen een beetje zelfkritiek hebt.

Veel projecten die uit de hand lopen zijn een vorm van luchtkastelenbeleid: we formuleren een droom, en die droom is zo wonderschoon dat we hem ten koste van alles willen bereiken. Daarmee kan je natuurlijk elke vorm van kritische budgetbeheersing op je buik schrijven. De droom moet gerealiseerd worden. De Betuwelijn (ontlasting verkeersaders, meer openbaar vervoer, sterkere verbinding Rotterdamse haven met het achterland) is één van de mooiste voorbeelden.

Het is voor een verantwoordelijke voor een dergelijk project altijd essentieel om voordat het project de publiciteitsfase bereikt zich af te vragen: is dit een luchtkasteel of een echt kasteel? Een tweede soort beleid waarbij sturing en beheersing vrijwel onmogelijk zijn is toverbalbeleid: toverbalbeleid is het allerleukste: wie er ook aan zuigt, er komt een ander kleurtje te voorschijn. Dat betekent dat iedereen gelijk heeft, dat ieders wensen vervuld worden. De consequentie daarvan is dat er ook niet op te sturen valt, want elke keer wordt er een ander doelkleurtje zichtbaar en moet er nog éven iets extra's worden gedaan. Voorbeelden van dit soort projecten zijn veel projecten in de sociale sfeer: integratie, re-integratie, arbeidsmarkt, sociale redzaamheid zijn allemaal op elkaar te stapelen tot één mooie onbereikbare toverbal.

Hoe overleef je dit soort projecten: door in de voorfase veel tijd te besteden aan de vraag: willen we wel hetzelfde bereiken? Kamellenneusbeleid is ook zo'n gezelschapsspel waarbij de bestuurder altijd verliest: er komt een mens met een mooi ideetje, het lijkt heel leuk, maar al snel blijkt dat er zo veel meer achter het ideetje verborgen gaat, dat je gegarandeerd veel meer geld kwijt bent dan je ooit voor mogelijk hebt gehouden. De term komt uit de Arabische folklore: de bedoeïen zit in zijn tent en ziet opeens een lief koppie met mooie bruine ogen door een spleet in de tent naar binnen kijken.

Mag ik binnenkomen vraagt het koppie lief. Gastvrij als de bedoeïen is zegt hij natuurlijk, waarna een gigantisch kamelenlijf de hele tent vult en al het eten opschrokt.

Twee andere vormen van tot mislukken gedoemd beleid zijn in dit verband ook nog van belang: Allereerst het regendansbeleid: regendansbeleid voer je als je iets niet goed vindt gaan, en er moet iets gebeuren. Maar ja, je weet niet wat, dus doe je maar wat; wie weet, helpt het (en 1 keer in de 10 jaar gaat het nog regenen ook, dus had je toch gelijk). Omdat iedereen denkt: nog éven doorgaan met dansen, wie weet gaat het écht regenen, is dit soort beleid ook onbeheersbaar. Alleen zindelijk denken helpt hier tegen: gezond verstand heet dat.

De laatste vorm is Pavlovbeleid: er staat een bel, dus je moet er wel op slaan. Met andere woorden: als er een probleem is, dan zal er een oplossing komen. Gesubsidieerde instellingen zijn grote voorstanders van Pavlovbeleid. Een training zorgvuldig niets doen is een probaat middel tegen deze vorm van onbeheersbaarheid!

Kortom: wil je geen last hebben van de wet van Fitzgerald: doe dan even niets, maar denk 's rustig na en kijk kritisch naar jezelf en je plannen en ambities. Heb je getoetst of er geen sprake is van luchtkastelen-, toverbal-, Pavlov- of regendansbeleid, laat staan camelnosebeleid, ga dan volle kracht vooruit. Als je dan ook nog even de tijd neemt om af en toe naar je controller te luisteren, dan komt het vast goed.