

“Vechten voor de organisatie, dat is voor mij plezier in het werk”

Henk van Ziel

(Foto's: Staatsbosbeheer, de Landinrichtingsdienst en het privé-archief van de heer Van Asperen)

Interview met en portret van Hein van Asperen, de nieuwe directeur van het Staatsbosbeheer

Dr. ir. H. van Asperen, geboren in 1940 in 's-Hertogenbosch. Getrouwd, drie kinderen. Bosbouwstudie in Wageningen en Nancy (Frankrijk). Werkkringen in bosbouwprojecten in Frans-Afrika, management-consultant in Nederland en de Verenigde Staten, directeur Dienst Beplantingen in Breda, gemeentesecretaris in Breda, directeur Staatsbosbeheer.

Feiten op een rijtje, maar wie zit achter die feiten en -voor de bosbouwwereld interessant: welke bosbouwer schuilt er in die mens, en: welke richting denkt die bosbouwer het Staatsbosbeheer uit te gaan sturen?

Een eerste kennismaking tussen de bosbouwwereld in Nederland en een nieuwe man aan het roer van de "nieuwe" organisatie belast met het beheer van de staatsbossen en -natuurterreinen.

Begin

's Morgens kwart over acht. De parkeerplaatsen rond "Westraven" zijn nog grotendeels leeg en ook het gebouw zelf ademt nog een betrekkelijke rust. Het Nederlands Bosbouw tijdschrift mag nog even plaatsnemen en kan zich dus nog even voorbereiden op het interview. Een exclusief interview, want alleen het Nederlands Bosbouw tijdschrift kreeg daarvoor toestemming. Men zegt nogal beducht te zijn voor negatieve publiciteit in verband met de verzelfstandiging en reorganisatie.

De nieuwe directeur blijkt ondanks het vroege uur al bedrijvig met stukken heen en weer te lopen. "Ik kom er zo aan, hoor." Op het eerste gezicht zou het ook een bankdirecteur kunnen zijn: een wat saai grijs kostuum met een krijtstreepje, maar de verdere indruk is toch dynamischer. Een harde werker? Tijdens het interview: "Dat heb ik geleerd op een boerderij waar ik vanaf mijn zevende jaar kwam, een soort pleeggezin. Er werd gewerkt van zonsopgang tot de energie op was, of dat het donker was; meestal het laatste."

Ook in het gezin waar Van Asperen opgroeide werd niet gelummeld. Zijn moeder was voor die tijd erg geëmancipeerd: zij had een eigen zaak. Zijn vader was sinds de oorlog actief binnen het leger als schade-ex-

pert. Zo kwam de jonge Van Asperen in contact met de beheerders van landerijen en bossen en ontwikkelde daarmee een zekere affiniteit. Dat hij naar Wageningen zou gaan om te studeren stond daarmee eigenlijk al vast.

Studie

In zijn studie richtte hij zich vooral op de technische en economische kanten van de bosbouw. Hij deed een verzwaard hoofdvak bosbouwtechniek, waarbij de uitsleep van hout met mechanische middelen werd vergeleken met uitsleep door middel van het paard.

Verder deed hij een studie naar de prijsvorming van geïmporteerd tropisch hardhout in het kader van een vak boshuishoudkunde. Zijn laatste afstudeervak bracht hem (opnieuw) naar Frankrijk waar hij als onderwerp weg- en waterbouwkunde een wegracé uitzette en berekende. Eerder al had hij met een studiebeurs van de Franse overheid een cursus gedaan aan de Ecole Nationale de Genie Rural, des Eaux et Forêts, een opleidingsinstituut dat Van Asperen omschrijft als vergelijkbaar met de K.M.A. of de Marineopleiding: een soort bedrijfsopleiding voor Franse bosbouwers op haast militaire leest geschoeid. Hij heeft tot op de huidige dag contact gehouden met medestudenten uit die tijd en met zijn eerste bazen.

Overigens heeft hij tijdens zijn bosbouwstudie overwogen om toen al de bosbouw vaarwel te zeggen en om te zwaaien naar een managementopleiding. Management was in de eerste helft van de jaren '60 een opkomend vakgebied en trok hem enorm aan.

"Gelukkig had ik een verstandige hoogleraar die zei: "Joh, maak nou eerst je studie af en dan komt dat management vanzelf wel." Dat heb ik gedaan en dat zelfde zeg ik nu tegen mijn zoon die bedrijfskunde wil gaan studeren: "leer eerst een vak"."

Deze dualiteit tussen bosbouw en management heeft hem zijn hele carrière achtervolgd, en hij is blij nu bij zijn "eerste liefde" terug te zijn.

Madagascar

Na zijn studie heeft hij eerst in Genève een tentoonstelling opgezet voor het Wereldbosbouwcongres dat daar



Dr. ir. H. van Asperen.

gehouden werd. In die functie kwam hij ook weer in contact met de Franse bosdienst en dat resulteerde in een baan bij het semi-overheidsinstituut van de bosdienst van Madagascar. De bosbouw was daar al in de fase dat gedacht kon gaan worden over het opzetten van een verwerkende industrie, en met het oog op de toenemende ontwikkeling van de bevolking vond men het noodzakelijk een studie te doen naar de mogelijkheden van een papierindustrie. Als voorbeelden daarvoor dienden soortgelijke projecten in Zwaziland en Zuid-Afrika.

Gabon

Daarna wilde de Franse dienst "van Wateren en Bossen" hem inzetten bij een visteeltproject in Cameroun, maar daarvoor voelde Van Asperen niet. Daardoor kwam hij terecht bij een grote bosbouwonderneming in Gabon, waar hij als vertegenwoordiger van het ministerie van buitenlandse zaken werd gedetacheerd.

De houtsoort okoumé was het belangrijkste exportprodukt uit de bosbouw en met de exportheffingen die daarop van kracht waren werd nieuwe aanplant van deze houtsoort gefinancierd. Dit gebeurde door in het (al

voor de oorlog uitgekapte) oerwoud stroken van ca. 50 m breed vrij te buldozeren en daarin voorgekweekte okoumé-planten uit te planten. Vooral de daarna optredende verruiging met pioniersoorten (parasollier: "Je hebt het bos weggedaan en voor je omkijkt groeien ze al weer") bezorgde daarbij de nodige problemen.

Van Asperen heeft zich nog ingespannen om de bruikbare andere houtsoorten die anders gewoon opzij geschoven of opgestookt werden, te exploiteren. Met succes, want ook sommige andere soorten konden worden geëxporteerd.

Bij deze vorm van bosexploitatie werd in feite een gebied opengelegd en voorzien van een economische en sociale infrastructuur. Er werden dorpen, scholen gebouwd, medische voorzieningen moesten worden geregeld enzovoorts.

Van Asperen heeft de opbouw van zo'n gebied vanaf het begin meegemaakt. De belangrijkste keuzecriteria voor een locatie van nieuwe bosaanplant bleken daarbij niet zozeer samen te hangen met groeiplaatsomstandigheden, maar met de beschikbaarheid van drinkwater en de bereikbaarheid in het regenseizoen.

Frans bosbouw

Op de vraag of hij beïnvloed is door de Franse bosbouw, met name de sterke gerichtheid op de produktiekant van de bosbouw zegt hij: "Ik wou dat wat dat betreft Nederland ook zo was". Hij vertelt verder dat het beheer van de Franse staatsbossen (les forêts domaniales) tot nu toe steeds op z'n minst kostendekkend is geweest. Nu is dat echter aan het veranderen vanwege de houtprijzen.

Toch meent hij dat de Franse bosbouw een vrij natuurlijk karakter heeft, zowel door de natuurlijke omstandigheden als door de schaal van de bossen.

Kritiek heeft hij op het voornamelijk administratieve karakter van de Franse staatsbosdienst, waardoor de Franse bosbouwers vaak vrij ver van de concrete uitvoering komen te staan. Alleen in Elzas-Lotharingen, waar nog altijd een sterke Duitse invloed is overgebleven, werd ook het uitvoerende werk in eigen beheer gedaan. Van Asperen was dan ook blij dat hij juist in dat gebied zijn studie heeft kunnen doen.

Organisatieadviseur

Terug in Europa bleken er verschillende mogelijkheden om opnieuw aan de slag te gaan. Een blijvende relatie van de Franse Bosdienst ketste af op de woonplaats, die dan in een afgelegen Frans dorpje zou komen. "Nu zou ik dat best willen, maar toen wilde ik dat mijn kinderen toch niet aandoen".

Directeur van de Bosbouwpraktijkschool bleek niet door te gaan vanwege gebrek aan affiniteit met onderwijs. Heineken viel als werkgever af omdat dat vroeg of laat opnieuw tropen-werk zou inhouden en zo kwam Van Asperen in 1970 bij Berenschot. Advieswerk voor vooral bouwprojecten. De bouw leek hem nog het meest aan te sluiten bij zijn uitvoeringsaffiniteit uit de bosbouw: gewoon praktisch werk. "Ik ben daar als het ware als krullenjongen begonnen: tijdstudies en betonstorten en dat soort dingen." Zo kwam hij toch nog in het management terecht.

Dienst beplantingen

Vanaf 1976 heeft Van Asperen gewerkt bij de Gemeente Breda, eerst als directeur van de Dienst Beplantingen, later als adjunct-gemeentesecretaris en als gemeentesecretaris. Iemand die in die tijd heel nauw met hem heeft samengewerkt is de heer Langeveld, één van zijn naaste medewerkers bij de Dienst Beplantingen, en daar ook zijn opvolger. Langeveld was het ook die Van Asperen attent maakte op de vacature bij het Staatsbosbeheer. "Promotie bij de Gemeente Breda zit er voor mij dus niet meer in" grapt hij, doelend op het gat dat Van Asperen in de Bredase gemeenteorganisatie achterlaat. De Dienst Beplantingen is van een traditionele plantsoe-

nendienst omgebouwd tot een Milieudienst, die niet alleen de beplantingen bestrijkt, maar het gehele ruimtelijke beleid en het gebied van het gemeentelijke milieubeheer beslaat. Dit is gedaan door het opgeven van de zelfstandigheid van de Dienst Beplantingen. Deze dienst is opgegaan in een grotere dienst, die als belangrijke functie heeft het totale ecologische gebeuren te vertegenwoordigen en te laten doorklinken in het gemeentelijk beleid. Daardoor is het opgeven van die zelfstandigheid een sprong voorwaarts geworden. Het "faillissement van het openbaar groen" dat zich aftekende en nog steeds aftekent in heel Nederland is daarmee omgebogen en gebruikt om een aan de eisen van de tijd beantwoordend apparaat op te zetten.

Goede manager

Van Asperen is bij zeer veel organisaties over de vloer geweest en heeft zodoende een beeld kunnen vormen van goede en slechte managers, van goede en slechte organisaties.

Wat is een goede manager? Volgens Van Asperen is een goede manager "iemand die overzicht heeft, prioriteiten kan stellen, doelen kan formuleren en in staat is dat bezielend over te dragen op de mensen waarmee je moet werken en zo die doelen te bereiken".

De kwaliteit van een organisatie moet vooral bekeken worden op de cultuur van een organisatie. Als mensen met plezier hun werk doen, een stuk ontwikkeling doormaken voor hen persoonlijk en voor het werk, als ze achter de doelen van de organisatie staan en in staat zijn zich aan te passen aan de ontwikkelingen uit de samenleving, dan heb je te maken met een vitale organisatie.

Staatsbosbeheer

"Geldt dat voor het Staatsbosbeheer?"

Van Asperen: "Ik ben zeer aangenaam getroffen door het gegeven dat, ondanks de erosie die heeft plaatsgevonden, er doorgewerkt wordt, dat er gepresteerd wordt, en niet alleen dat, maar dat er dingen gebeuren waarvan ik zeg: er zijn een veelheid van organisaties die daar best jaloers op kunnen zijn. En dat durf ik te zeggen omdat ik nogal wat organisaties gezien heb, en ook nogal wat overheidsorganisaties".

Vooraf het informatieplan (over de informatiestromen en -voorziening) heeft hem wat dit betreft getroffen.

"Als je in aanmerking neemt: een organisatie die zo toegetakeld is, waar zoveel onzekerheid zit - als je mensen een hand gaf bij een eerste gesprek, dan sprongen de vonken van onzekerheid over - dan ben ik erg aangenaam getroffen, en heb ik hoge verwachtingen, omdat ik constateer dat de mensen zowel op het hoofdkantoor als in de regio's hun affiniteit met het gebeuren nog enorm behouden hebben. Dat is natuurlijk een prachtige

uitgangspositie.

Alleen die cultuurkant, daar zullen we met elkaar nog heel wat aan moeten sleutelen. Maar als we dat samen kunnen doen, dan hebben we met elkaar een leuke tijd".

Dat houdt in dat er een aantal basisprincipes zullen moeten worden veranderd.

"Dat is nu ook vastgelegd in het plan van Van der Bunt en in het Beleidsvoornemen. Het werk zal in de eerste plaats moeten gebeuren in de regio's. Daar liggen de externe contacten, daar wordt zichtbaar wat er met de belastingcenten gebeurt. Het is een illusie dat je dat kunt regelen vanuit Utrecht, of vanuit Den Haag. Ik denk wel dat je het heel nadrukkelijk moet sturen, denk alleen maar aan een stukje vertaling van het landelijk beleid: het Meerjarenplan Bosbouw en andere structuurplannen in een stukje eigen gebeuren. De vertaalslag moet hier gebeuren".

Van controleren naar conditioneren

"De verandering zal moeten plaatsvinden van controleren naar conditioneren: het scheppen van kaders en richtlijnen, want ik vind het prachtig om over werkmatschappijen te praten, maar noch de belastingbetaler, noch de organisatie, noch de mensen zijn er mee gebaat als we straks 14 N.V.'s hebben, maar het Staatsbosbeheer er niet meer is, want ik weet zeker dat er dan ook geen budget meer overblijft".

"Dus de centrale directie moet voor budget gaan knokken tegen Den Haag?"

Van Asperen reageert wat gestoken: "Dat heb ik niet gezegd".

Hij legt uit wat de functie van het hoofdkantoor moeten zijn:

"Ik vind dat je een relatie moet opbouwen met de regio's, die een grote zelfstandigheid moeten hebben. Je werkt met natuurlijk materiaal en met mensen en je moet dus kunnen inspelen op de lokale omstandigheden. Maar - ik noem dat vrijheid in gebondenheid - er moet een overkoepelende organisatie zijn op het gebied van personeel, op het gebied van financiën, op het gebied van de informatievoorziening, en ik denk dat de zelfstandigheid verder kan gaan naarmate de kwaliteit van die informatievoorziening verbetert".

Beleid

"Dreigt het gevaar niet dat er dan binnen het nieuwe Staatsbosbeheer weer een eigen beleidsafdeling gaat komen?"

"Dat is geen gevaar, dat komt er" Maar ik denk dat je wat anders bedoelt dan ik nu zit te antwoorden. Ik denk dat de staffuncties die er komen voor een stukje intern beleid van het Staatsbosbeheer uiterst wezenlijk zijn,

want die moeten kaders vertalen, los van de vraag hoe ver je van het ministerie kunt staan, die moeten kader-scheppende besluiten geven waar ze in de regio weer mee verder kunnen."

"En gaat dat dan niet wringen met de vroegere beleids-poot van het Staatsbosbeheer, Bos- en landschapsbouw?"

Stellig, maar zich bedenkend: "Ja, ik denk dat...eh..Ik zou het woord "wringen" liever niet willen noemen, want daar is het nog geen tijd voor, en daar is op het moment ook geen aanleiding voor, maar je hebt volstrekt gelijk dat de afstemming - een beter woord dan wringen - tussen alle beleidsafdelingen en de verschillende beleidsdirecties heel veel aandacht nodig heeft. We krijgen een eigen beleidsafdelinkje binnen Terreinbeheer waarin het interne beleid wordt afgestemd op de landelijke beleidslijnen."

Nu komt hij to the point: "Ik denk dat hier op het hoofdkantoor dat soort zaken zullen moeten worden geregeld, om te voorkomen dat in iedere regio de regionale afdelingen van Bos- en Landschapsbouw, Natuur, Milieu en Faunabeheer en Openlucht-recreatie voortdurend over onze regio-manager vallen, want dan is de verzelfstandiging ook weg. Nu wil ik niet zeggen dat dat makkelijk is: er vinden op dit moment al gesprekken plaats over bepaalde interpretaties en bijstellingen van het Meerjarenplan Bosbouw. Dat geldt in z'n algemeenheid als je plannen maakt, dat is prachtig qua richting, maar zoals je in de regio binnen het kader van een beheersplan ruimte moet hebben om in te spelen op de specifieke omstandigheden, zo denk ik ook dat je in het groot bij Staatsbosbeheer de mogelijkheid moet hebben voor een stukje bijstelling van de interne koers."

Doelstellingen en middelen

"Ziet u voor de toekomst een wijziging in de verhouding



Van Asperen met enkele bosarbeiders op Madagascar.

tussen de verschillende doelstellingen (produktie, natuurbehoud, recreatie) van het terreinbeheer optreden?"

"Ik denk dat het net als met olietankers betrekkelijk zal zijn wat er aan bijsturing buiten in de terreinen plaatsvindt. Ik ga er maar even vanuit dat de mix die er op het ogenblik ligt, dat die gebaseerd is op wat de samenleving vond en in die zin redelijk evenwichtig verdeeld is. Ik denk dat er op korte termijn geen waarneembare veranderingen in de verdeling van de middelen zal gaan plaatsvinden, onder voorwaarde dat de bezuinigingsoperaties, die elkaar sinds 1982 op een wat onberekenbare manier opvolgen, dat toelaten. Dat heeft het Ministerie van Landbouw echter niet in de hand. Daarbij spelen ook allerlei andersoortige zaken een rol: als wij er 12.000 ha van de Rijksdienst IJsselmeerpolders bij krijgen, hoeveel middelen krijgen we dan erbij? Zo niet, dan zul je herverdelingen in je bestaande budgetten moeten gaan maken. Zo zijn er tal van onzekere factoren, die idealiter geen bijstelling noodzakelijk maken in de verdeling van de middelen die we nu hebben, althans niet voor de korte termijn. Voor de lange termijn weet ik het niet. Ik denk dat het best zo kan zijn, dat er vanuit de politiek andere accenten gelegd gaan worden. En het is nog altijd zo dat er een behoorlijke hoeveelheid belastinggeld deze kant op komt".

"Maar er is nog een andere manier waarop een verschuiving zou kunnen plaatsvinden. Nu zie je al, bijvoorbeeld in de Proeftuin Zelfbeheer, dat men zelf keuzes kan maken over de aanwending van de middelen."

"Het aardige van de Proeftuin Zelfbeheer is, dat door de toegenomen verantwoordelijkheid het plezier in het werk zeer duidelijk is toegenomen. Het is waarneembaar dat ze veel dichters zitten op het vechten voor de doelmatigheid. Maar, ik dacht niet dat dat al zover gegaan is dat daardoor beheersplanaanpassingen hebben plaatsgehad."

"Dat zou ook te gek zijn. Maar op laag niveau kunnen dat soort verschuivingen al wel plaatsvinden."

"Ja, ik zeg dat ook vanuit mijn Bredase periode, wanneer je een beheerder zelf de verantwoordelijkheid geeft voor een stuk uitvoering, krijgt hij een stuk doelmatigheid dat je nooit voor mekaar had kunnen krijgen als je dat had willen sturen."

Vrijheid in gebondenheid

"Maar ik bespeur zelf bijvoorbeeld bij het opstellen van beheersplannen, dat er een toenemende neiging bestaat bij de terreinbeheerders om b.v. recreatie wat terug te dringen: recreatie is duur, daar moeten allerlei voorzieningen voor in stand gehouden worden, daar moet voor gesurveilleerd worden. Hoe moeten we daar tegenaan kijken?"

"Het is een dooddoener als ik zeg dat daar nou juist



Van Asperen in Gabon op een stuk tropisch hout.

al die doelstellingendiscussies over gaan". Hij denkt een tijdje na.

"Ja ik denk dat nou juist de staffuncties hier van het hoofdkantoor daar een heel belangrijke functie in gaan hebben. Dat moet de kaders geven waarin in de regio's gewerkt moet gaan worden. Die moeten dus niet alleen de doelstellingen gaan extrapoleren uit de beheersplannen zoals ze er liggen, maar ik denk dat er via de kaders en richtlijnen een heel belangrijk stuk vertaaltwerk meegegeven gaat worden waarin de mensen in de regio's de beheersplanning moeten gaan invullen. Waarbij ik eraan hecht dat hier op het hoofdkantoor die eenduidige vertaalfunctie plaatsvindt, om te voorkomen dat men in iedere regio daar eigen interpretaties aan gaat geven."

"Dus de inspraak op regionaal niveau van Bos- en Landschapsbouw, NMF, Openluchtrecreatie verdwijnt?"

"Het is een heel zwaar punt van discussie geweest, en dat is het in feite nog, maar het is naar mijn idee goed aangegeven in het Beleidsvoornemen dat de discussies met de beleidsdirecties op directieniveau gevoerd worden, en niet dat er op regionaal niveau eindeloze discussies worden gevoerd. Dat wil niet zeggen dat de mensen in het veld niet meer met elkaar mogen praten, maar ik denk dat we er behoefte aan hebben om dat op landelijk niveau af te spreken. Ik zal ook aangeven waarom. Omdat de afweging tussen dat soort zaken gekoppeld is aan financiële zaken, omdat Openluchtrecreatie, NMF, Bos en Landschapsbouw allemaal verschillende doelstellingen hebben en ik aan de kant van de portemonnaie zit, dan denk ik dat daar een stuk afstemming moet plaats-

vinden, want anders kunnen die mensen uit de regio ook niet uit de voeten, want als ze uit hun hart én de mensen van Openluchtrecreatie én de mensen van NMF en de mensen van Bos- en Landschapsbouw allemaal hun zin willen geven, dan moet ons budget waarschijnlijk verdubbeld worden. Het is een enorme energieverkwisting als de hoofden Terreinbeheer straks de helft van hun tijd met dit soort onoplosbare discussies bezig zijn.

Het wordt best spannend voor de directie en de mensen hier op het hoofdkantoor. Het lijkt misschien of ik er allemaal wat makkelijk over spreek, maar het succes van de verandering zal sterk bepaald worden door de mate waarin we er in slagen hier de zaken stevig op een rij te krijgen.

Dat heeft ook veel te maken met het plezier in het werk waar ik het straks over had, want als je daar niet verder in komt dan bouw je een stuk chagrijn in." En met een glimlach: "Nou en dà mot niet hè. We moeten plezier hebben."

Utopie

"Dus u streeft naar een eindelijk stabiele organisatie?"

"O, nou krijg ik natuurlijk Jan en alleman over me heen, maar een stabiele organisatie in 1988 is een utopie, en in 2000 helemaal, omdat de veranderingen in de samenleving steeds sneller en intenser worden en er voortdurend aanpassingen nodig zijn.

Ik heb het in Breda meegemaakt, tussen 1976 en 1983 hebben we 2 reorganisaties gehad en sinds die tijd hebben we er nog 3 gehad en ik durf te stellen dat daar een stukje weerbaarheid in zat, veranderingsbereidheid. Niet als doel op zich en om de mensen te pesten, maar je moet je aanpassen. De mensen moeten erin geloven, je moet het ook kunnen uitleggen, want als dat niet lukt dan kom je in een moeras terecht."

Vermoeid

"Zoals het nu is neem ik in elk geval wel een zekere vermoeidheid waar."

"Die is er ontegenzeggelijk, maar aan de andere kant: mijn optimisme gaat ervan uit dat ik toch een flink aantal mensen win. Ik vraag het ook altijd in de gesprekken die ik met mensen voer: of ze met mij het avontuur aandurven. Ik heb nog weinig mensen ontmoet die "nee" zeiden.

Er is ook een spectrum van vermoeidheid. Er zijn mensen waarvan ik denk: dat vind ik heel triest, als mensen op een bepaalde leeftijd zijn en ze hebben zoveel geleden dat ze leeg zijn. Dat zie ik ook. Maar ik ga er tegenaan en ik hoop dat ik heel veel mensen er achteraan krijg."

Het sociale gezicht

"Hoe is het sociale gezicht van die leider, hoe gaat hij om met z'n mensen? In termen van "werkkapitaal, afschrijvingstijd van een functionaris" zoals in een ander interview met u te lezen was?"

"Ik ben heel erg blij dat om en nabij deze week (14 april) de regiovestigingen bekend worden. Ik vind het zo ongeveer het hoogste goed dat de mensen daarmee een stukje vertrouwen krijgen en een eigen gezicht kunnen gaan opbouwen. Ik denk dat het voor de schaal van de organisatie heel belangrijk is dat ze uit die massale LNO-gebouwen komen en een stukje eigen identiteit kunnen gaan opbouwen. Daardoor creëer je een hele eigen sfeer, daar is ruimte voor. Het is verschrikkelijk moeilijk om in zo'n massaal kantoor je eigen gezicht te bepalen. We moeten ook nog maar eens kijken waar het centrale kantoor van Staatsbosbeheer blijft. Voor mij persoonlijk ook ontzettend belangrijk dat het niet verspreid zit tussen de begane grond en de 22e verdieping. En dan denk ik dat waar ik zeg plezier in het werk, dat dat ook gaat gelden voor de mensen aan de basis van de organisatie.

Het doet wat pijn dat de districtshoofden straks ook in die regiokantoren komen, en toch zeg ik: voor het ontwikkelen van een "wij-gevoel" in de regio is dat verschikkelijk belangrijk en op dezelfde manier hoop ik, en verwacht ik - en anders gaat het niet goed met mij - dat ook tussen de regio's en het hoofdkantoor straks een veel duidelijker wij-gevoel ontwikkeld kan worden."

Toegankelijk

"Hoe is uw omgang met de mensen; bent u erg toegankelijk, ook voor mensen uit de lagere echelons?"

"Daar hoopt iedereen op hè? Ik ook." Na enige aarzeling voegt hij eraan toe: "Het is fysiek natuurlijk heel moeilijk: als je zo leiding moet geven aan 14 hoofden Terreinbeheer en stafafdelingen..."

Ik mik een beetje op een sfeer dat er verschrikkelijk veel moet kunnen, dat ze me bij nacht en ontij echt uit bed kunnen bellen; ik ben als het nodig is echt beschikbaar en ik wil ook graag mensen helpen als ik dat kan."

"Klinkt heel idealistisch."

"Ja, hm. Ik merkte dat toen ik bij Landbouw ging solliciteren. Toen wilde ik 's avonds wel eens iemand bellen, maar toen ging men heel mistig doen met telefoonnummers en ik denk: Verrek, wat is dat voor een wereld, daar zullen ze wel aan wennen bij mij.

Ik was gewend om zelfs in het Bredase, nou ik moet niet overdrijven, maar ik denk toch dat ik 's avonds toch gemiddeld wel een uur aan de telefoon zat en dan werd er 's avonds verschrikkelijk veel geregeld. Dat is natuurlijk wederkerig."



"Een soort voorbeeld?"

Bedachtzaam: "Ja ik denk dat mensen van een leider mogen en moeten verwachten, dat die bereid is zijn mouwen op te stropen, dat-ie sjouwt voor de organisatie, ervoor vecht, beschikbaar is waar en wanneer dat ook gevraagd wordt. Daar moet ik het van hebben, en dat is voor mij plezier in het werk."

Ik ben weer directeur

"Vindt u het een uitdaging die hele reorganisatie?"

"Ja, ik geniet ervan. Ik moet ook zeggen dat ik als ik 's avonds thuis ben ontspannen ben. Dat mag je ook aan mijn vrouw vragen. Er gebeurt van alles. Dat wil niet zeggen dat ik geen zorgen heb, maar als ik het spiegel ten opzichte van de politieke druk die ik had in mijn vorige functie, dan heb ik het gevoel dat ik weer directeur ben, kan worden."

Afslanking

Op de valreep ontstaat er nog een gesprekje over de afslanking. De met de reorganisatie samenvallende afslanking van alle geledingen van het Ministerie van

Landbouw zal vooral plaatshebben op het hoofdkantoor. In principe zonder gedwongen ontslagen, maar het moet wel rond zijn voor eind 1989. Toch kan het voor de reorganisatie best ook nodig zijn dat bepaalde "kwaliteiten" aangetrokken moeten worden.

"Ik heb het idee dat er geen bloed uit vloeit. Verplaatsingen zijn natuurlijk altijd vervelend, maar uit de gesprekken die ik tot nu toe gevoerd heb, heb ik niet de indruk gekregen dat de afslanking niet oplosbaar is. Het is wel zo dat we een moeilijke tijd tegemoet gaan hier op het hoofdkantoor. We moeten afslanken van 180 naar 130 arbeidsplaatsen, én we moeten een andere werkwijze gaan ontwikkelen, én een nieuwe relatie met de regio's opbouwen, terwijl we in feite andere kwaliteiten van de mensen vragen, want we moeten "van controleren naar conditioneren". Dat kan ik makkelijk zeggen, maar dat doe je niet eventjes."

Ir. H. W. van Ziel is werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van bosbouw, natuur- en landschapsbeheer onder de naam Buro Hemmen.