

# MENINGEN van anderen

## Veranderen is leuk

De Koninklijke Landmacht is als een oud huis. Om dat huis goed en comfortabel te houden zal het voortdurend aangepast moeten worden. Soms gaat het in het normale onderhoud om kleine dingen, maar een andere keer is sprake van een grote renovatie of verbouwing. Het voortdurend aanpassen of veranderen is altijd noodzakelijk geweest, en dat zal altijd zo blijven.\*

### 'Verandervermogen'

De omvang van en het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen worden sterk bepaald door het verandervermogen van de organisatie. Met veranderingen wil men bepaalde doelstellingen realiseren. De mate waarin die doelstellingen worden gerealiseerd, wordt ook beïnvloed door het verandervermogen in de organisatie.

In het beste geval is er sprake van een lerende organisatie die zich voortdurend en vloeiend aanpast. De inrichting van de bedrijfsvoering en het daarbij horende sturingsconcept faciliteert voortdurende verandering. Ook de cultuur in de organisatie is van dien aard dat elk individu vanuit zichzelf positief bijdraagt aan het realiseren van de beoogde veranderdoelen. Er is als het ware sprake van een voortdurende stroom van relatief kleine veranderingen waardoor de organisatie altijd in evenwicht is met haar omgeving. Het is interessant om te weten waar de KL ten opzichte van dit ideaaltypen staat.

### Reorganisatiemoedheid

Uit onderzoeken blijkt dat een deel van het personeel van de KL reorganisatiemoed is. Naar mijn overtuiging is dat niet hetzelfde als verandermoe. Ik geloof juist dat ieder mens gesteld is op veranderingen. Niet iedereen in dezelfde mate natuurlijk maar eentonigheid, zowel in de privéom-

geving als op het werk, vindt niemand prettig. Afwisseling wordt gezocht door bijvoorbeeld op zoek te gaan naar een ander huis, een andere inrichting, door op vakantie te gaan of voor een ander kapsel te kiezen.

En op het werk krijgen veranderingen gestalte in een andere functie, andere taken of aanpassingen in arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en het gebruik van geautomatiseerde systemen.

Wat geldt voor het individu geldt ook voor elke organisatie. Net als ieder individu staat de organisatie in een omgeving die elke dag verandert. Kijk maar naar de tv of in de krant. De veranderingen in de omgeving hebben tot gevolg dat mensen en middelen in de organisatie veranderen en dus moet de organisatie zelf ook veranderen. Dat wil zeggen dat veranderingen op zullen treden in de bedrijfsvoering, de besturing en beheersing, maar ook in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Een verandering kan leiden tot een structuraanpassing of reorganisatie. Omgekeerd leidt elke structuraanpassing niet tot een verandering. Reorganiseren is niet hetzelfde als veranderen. Veranderen is meer. Het betekent: het voortdurend aanpassen, komt van binnenuit en leidt tot vitaliteit.

### Negatieve effecten van herstructureren

De afgelopen jaren zijn binnen de KL hon-

derden herstructureringen uitgevoerd. Je kunt je afvragen of elk van die herstructureringen positief heeft bijgedragen aan de vitaliteit van de KL. Ik ben geneigd om die vraag overwegend negatief te beantwoorden.

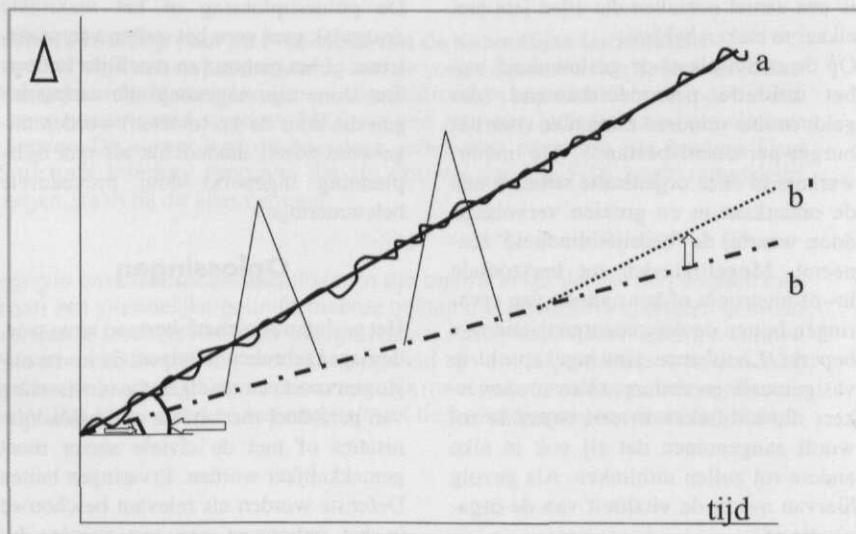
Natuurlijk zijn ook veel positieve resultaten te melden. Denk bijvoorbeeld aan de positieve waardering voor de Nederlandse bijdragen aan vredesoperaties of de oprichting van het HRFHQ.

Maar als ik denk aan vitaliteit gaat het vooral over realistische ambities, een transparant bedrijfsvoeringconcept, een goed ontwikkelde management-control-systeem, een cultuur waarin vitaliteit gedijt, een mentaliteit die eenduidig bijdraagt aan het realiseren van doelstellingen, en een financiële situatie die structureel gezond is.

Mijn constatering is dat ten aanzien van de bedrijfsvoering het verandervermogen van de KL (defensie?) te klein is om die veranderingen door te voeren die door de omgeving worden gevraagd. Waardoor komt dat, wat zijn de gevolgen en wat kunnen we er aan doen om dat vermogen te vergroten? Ik zal proberen deze vragen toe te lichten aan de hand van het onderstaande plaatje.

### Toelichting

Het tempo waarin de omgeving verandert wordt weergegeven door de hellingshoek van de getrokken lijn a. Een lerende orga-



\* Zie ook de bijdrage van bgen De Vries over dit onderwerp in MS 10 (171) 2002, blz. 510-511.

nisatie past zich voortdurend aan die veranderingen aan. Dit is weergegeven door de lijn die om a kronkelt. Alle medewerkers en onderdelen van de organisatie hebben van zichzelf zoveel capaciteit om zich aan te passen aan de omgeving dat alle noodzakelijke veranderingen geleidelijk en uit zichzelf plaatsvinden.

Het verandervermogen van de KL wordt weergegeven door de hellingshoek onder de onderbroken lijn b. Geleidelijk ontstaat een discrepantie tussen de omgeving en de KL-organisatie. Na verloop van tijd (vaak onder druk van buiten, door bijvoorbeeld budgetreducties of publiciteit) past de KL zich schoksgewijs aan door te herstructureren. Dezelfde mensen komen op soms aangepaste functies in andere structuren terecht en gaan over tot de orde van de dag. Wezenlijk verandert niets. Na verloop van tijd, als de externe druk is weggeëbd, zakt de KL terug tot het niveau dat past bij het eigen verandervermogen.

Waar het uiteraard om gaat is een aanpassing in het verandervermogen van de KL te realiseren, waardoor wij in staat zijn geleidelijker en dus met minder grote schokken de ontwikkelingen in de omgeving te volgen.

### **Waardoor wordt het verandervermogen van de KL beperkt?**

Zonder uitpuddend te willen zijn, onderken ik een aantal oorzaken die allen iets met elkaar te maken hebben.

Op de eerste plaats de geslotenheid van het militaire personeelsbestand (dat geldt in iets mindere mate ook voor het burger-personeelsbestand). De medewerkers in onze organisatie stromen aan de onderkant in en groeien vervolgens door, waarbij de 'bedrijfsblindheid' toeneemt. Mogelijkheden tot horizontale in- of uitstroom of het opdoen van ervaringen buiten de defensieorganisatie zijn beperkt. Loopbanen zijn ingekapseld in vastgeroeste procedures. Van medewerkers die uitblinken in een bepaalde rol wordt aangenomen dat zij ook in elke andere rol zullen uitblinken. Als gevolg hiervan neemt de vitaliteit van de organisatie af.

### *Behoudende cultuur*

Daarnaast is sprake van een behoudende cultuur die zichzelf in stand houdt. Al bij de werving wordt gezocht naar mensen met een profiel dat aansluit bij de gevestigde orde. Bij de verdere loopbaan worden mensen getoetst aan het competentieprofiel KL. A-typisch gedrag loont niet. Een probleem is ook dat, mede onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, een gedoogmentaliteit is ontstaan en (zelf-)discipline als natuurlijke eigenschap van de militair op de achtergrond is geraakt.

Vervolgens zorgt de operationele taakstelling ervoor dat de risico's bij het uitvoeren van opdrachten zoveel mogelijk worden beperkt. Risico's kunnen immers doden en gewonden tot gevolg hebben. Opdrachten worden vertaald in overzichtelijke deeltaken. Eventuele fouten bij de taakuitvoering worden gecompenseerd door anderen, zodat nadelige consequenties zich niet manifesteren. Deze loyaliteit kan in de bedrijfsvoering op gespannen voet staan met slagvaardigheid en effectiviteit.

### *Informeel circuit*

Bovendien bestaat een sterk informeel circuit, waardoor het lastig is zakelijk met elkaar afspraken te maken of elkaar aan te spreken. Er is eerder sprake van een groeps cultuur waarin iedereen de ander in zijn waarde laat, ook al wordt daardoor geen positieve bijdrage geleverd aan het realiseren van de doelstellingen van de KL. De polderoplossing of het maximale draagvlak gaat voor het stellen van prioriteiten of het maken van moeilijke keuzes. Ten slotte zijn nagenoeg alle aanpassingen die door de KL (moeten) worden uitgevoerd zowel inhoudelijk als qua tijdsplanning ingeperkt door procedurele belemmeringen.

### **Oplossingen**

Het gesloten personeelsbestand moet worden opengebrouwen. Horizontale in- en uitstroom moet eenvoudiger. De uitwisseling van personeel met andere overheidsorganisaties of met de civiele sector moet gemakkelijker worden. Ervaringen buiten Defensie worden als relevant beschouwd in het opbouwen van een carrière bij

Defensie/de KL. Er wordt gewerkt met gedifferentieerde competentieprofielen en loopbanen, ook als dat betekent dat de horizontale uitstroom gaat toenemen.

### *Voorbeeldgedrag*

Cultuuraspecten die het verandervermogen belemmeren worden weggewerkt. Er zijn verschillende profielen voor het werven en het ontwikkelen van mensen. Er is geen stereotype militair en ook geen atypisch gedrag. De gedoogmentaliteit wordt bestreden, onder andere door voorbeeldgedrag en (zelf-)discipline keert terug in de organisatie.

### *Nieuwe zakelijkheid*

Commandovoering en management bestaan naast elkaar. Loyaliteit is geen reden om de bedrijfsvoering geweld aan te doen. De groeps cultuur maakt ruimte voor nieuwe zakelijkheid, waarin discussies over echt belangrijke dingen op het scherpst van de snede kunnen worden gevoerd zonder dat dit leidt tot zwartepieten of verwijten over en weer. Bovendien wordt geaccepteerd dat niet in alle gevallen een polderoplossing mogelijk is. Draagvlak hoeft niet altijd vooraf te bestaan maar kan ook achteraf worden verdiend.

### *Ruimere mandaten*

Ten slotte wordt de manoeuvreerruimte van commandant vergroot, zodat in het eigen commando prioriteiten kunnen worden gesteld en beschikbare middelen alternatief kunnen worden aangewend. Mandaten worden verruimd, inclusief het organisatiemandaat, de plannen en control-systematiek wordt daarop aangepast, met inbegrip van de wijze waarop toezicht wordt uitgeoefend.

Als we erin slagen de bedrijfsvoering en de besturing van de KL op deze wijze bij te stellen, zal het verandervermogen langzaam maar zeker toenemen. Dan zal het voor de KL mogelijk zijn geleidelijker invulling te geven aan noodzakelijke veranderingen. Schoksgewijze herstructureeringen met de daaraan verbonden onzekerheid voor grote groepen mensen worden dan zoveel als mogelijk voorkomen. Veranderen wordt weer leuk.

drs. J.T.M. VAN DER KROGT,  
brigade-generaal TD