

# Gevaarlijk loyaal

dr. M.F.J. Houben – majoor der mariniers\*

Defensie presenteert zich graag als een lerende organisatie maar heeft in de praktijk problemen om de principes van de lerende organisatie duurzaam in haar bedrijfsvoering te implementeren. Aanbevelingen van externe commissies en parlementaire enquêtes raken de defensieorganisatie in de regel als mokerslagen en dwingen tot verandering.

Veel lastiger is het voor Defensie om te reageren op prikkels om te veranderen van binnenuit. Waarom is dat? Wat is hier aan de hand? In dit stukje construeer ik een verklaring waarom de defensieorganisatie zo'n moeite heeft om zich de principes van een lerende organisatie eigen te maken.

## WANNEER LEREN ORGANISATIES?

Een goede aanwijzing voor een antwoord vind ik in het werk van Albert Hirschman, een bekend Amerikaans econoom. Professor Hirschman heeft in de baanbrekende studie *Exit, Voice and Loyalty* de verhouding tussen werknemer en organisatie, klant en bedrijf of burger en staat beschreven.<sup>1</sup> Zijn uitgangspunt is dat mensen en organisaties leren op basis van feedback. Feedback is in essentie een prikkel, een signaal dat waardevolle informatie (plus of min) bevat omtrent een stand van zaken. Deze prikkels kunnen uit de organisatie zelf komen (intern) of van buitenaf (extern).

Volgens Hirschman kan de relatie tussen klant en bedrijf, wat feedback betreft, drie basisvormen aannemen: 'exit', 'stem' en 'loyaliteit'. Hij illustreert deze drie vormen aan de hand van een ontevreden klant van een spoorwegmaatschappij. Iemand die niet tevreden is met de geleverde service op het spoor kan drie dingen doen: hij of zij kan besluiten om de trein

de rug toe te keren en voortaan de auto te nemen. Dit is de 'exit'-optie. De klant vertrekt en de treinmaatschappij hoort en ziet hem of haar niet meer terug.

De tweede mogelijkheid is dat de ontevreden klant gaat klagen bij de organisatie en eist dat het bedrijf de geleverde service verbetert. Dit is de 'stem'-optie, de ontevreden klant verheft zijn stem, protesteert en eist dat er wordt geluisterd, dat hij wordt gehoord.

De derde optie is dat de werknemer of klant zijn mond houdt en loyaal aan het bedrijf blijft. Hij of zij verbijt zijn ongenoegen en accepteert de verminderde service van de spoorwegmaatschappij. Dit is de 'loyaliteits'-optie. Dit kan het gevolg zijn van schroom aan de zijde van de klant of vanwege het simpele feit dat een loket om de klacht neer te leggen, ontbreekt.

In sommige gevallen is de exit-optie niet beschikbaar, zoals voor mensen die geen eigen auto hebben in het treinvoorbeeld. Zij zijn aangewezen op het openbaar vervoer en kunnen niet anders dan hun stem te verheffen óf zich te schikken in de povere kwaliteit van de dienstverlening.

Het is volgens Hirschman juist de stem-optie die voor een bedrijf, organisatie of staat zo verschrikkelijk belangrijk is. Een klacht is immers een prikkel, een signaal of stuurimpuls om te veranderen. Zonder klachten zou de spoorwegmaatschappij haar service niet kunnen verbeteren, zou zij niet van haar fouten kunnen leren.

Dit principe geldt volgens Hirschman voor iedere organisatie. Het leerproces van een organisatie draait om feedback. Het geheim van het succes van een lerende organisatie is de organisatie van de feedback. Sommige organisaties hebben geluk: zij beschikken over een monopoliepositie en krijgen, bij de gratie van het ontbreken van een alternatief, voldoende feedback.

\* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en majoor mariniers Marc Houben.

<sup>1</sup> Albert O. Hirschman (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Dit verklaart volgens Hirschman ook waarom de markt voor publiek transport, energievoorziening en zorgverlening vooral niet moet worden geliberaliseerd: als er alternatieven zijn voor de bestaande overheidsmonopolies in deze sectoren verdwijnt de stem-optie uit beeld en zakt de kwaliteit van die organisaties al snel door de grond, met als reëel gevaar het failliet van het gehele bedrijf. Omdat er een alternatief voorhanden is, hoeven ontevreden klanten hun stem niet te verheffen. Voor organisaties waar een alternatief voorhanden is, is het cruciaal om de organisatie van de feedback goed te organiseren.

### DEFENSIE ALS LERENDE ORGANISATIE

Gaan we terug naar het begin van het verhaal: Defensie zou geen lerende organisatie zijn. Dit kan veroorzaakt worden doordat defensie-medewerkers weinig gebruik maken van de stem-optie of dat Defensie de feedback niet goed geregeld zou hebben. Nu is het zo dat de categorie externe prikkels in de afgelopen tien jaar sterk is toegenomen. Parlementaire enquêtes (Srebrenica), commissies (Staal, Fransen), externe onderzoeken (Algemene Rekenkamer) hebben voldoende aanwijzingen en stuurimpuls voor de organisatie geleverd om bestaande praktijken aan te passen en te verbeteren.

Het genereren van en reageren op interne prikkels is evenwel een geheel ander verhaal. Een gedeeltelijke verklaring kan worden gevonden in de mate van loyaliteit van het eigen personeel. Defensie-medewerkers zijn niet gewoon loyaal, wat voor de bedrijfsvoering al fantastisch is, neen, zij zijn superloyaal en daardoor veel minder geneigd hun stem te verheffen bij mistanden in de organisatie.

Ze lijken een (sterke) voorkeur te hebben ontwikkeld voor de loyaliteits-optie. Het gevolg van die collectieve keuze of voorkeur voor de loyaliteits-optie is dat daardoor minder prikkels uit de organisatie zelf loskomen om dingen anders of beter te doen. Omdat het personeel zo verschrikkelijk loyaal is, zoveel misstanden accepteert, de tanden op elkaar zet en dóór gaat, des te meer moeite het kost voor een organisatie om leerimpuls uit de ruis te filteren.

### REORGANISATIE EN VERJONGING

De verjonging van de krijgsmacht heeft tot gevolg dat de exit-optie duidelijker gestalte krijgt. Immers, een groot gedeelte van het per-

soneel blijft slechts enkele jaren bij Defensie. In dat geval doen we veel zaken inderdaad iedere vier jaar 'voor het eerst' en blijven dat doen. Dit betekent dat het voor de defensie-organisatie in de toekomst nog veel moeilijker wordt dan het vandaag al is om de principes van de lerende organisatie adequaat in haar bedrijfsvoering te borgen.

Defensie bevindt zich dus in een dilemma. Enerzijds de ambitie van de organisatie om te leren van de gemaakte fouten, anderzijds om de organisatie te verjongen. Omdat de rotatie van personeel omhoog gaat, en we noodgedwongen meer moeten opleiden, doen meer mensen vaker zaken 'voor het eerst'. En omdat de exit-optie gemakkelijker is, is het aannemelijk dat de organisatie van de feedback vanaf de werkvloer moeilijker wordt. De prijs van de verjonging van de krijgsmacht lijkt te zijn dat het streven naar een lerende organisatie wordt bemoeilijkt.

### LOYALITEIT EN LEERVERMOGEN

En dat is tegelijkertijd ook de paradox. 'Exit' en 'stem' beïnvloeden elkaar op een unieke en soms onverwachte wijze. Door een grotere mogelijkheid voor feedback en kritiek te geven kan het gebruik van de exit-optie worden gereduceerd. Anderzijds leidt het smoren van ontevredenheid tot een toenemende druk op de leden van de organisatie om hun ontevredenheid tot uitdrukking te brengen op de enige manier die hen nog rest: de organisatie te verlaten.

Hirschman toont aan dat protesteren helpt. Dat protesten en klachten een belangrijke organisatorische functie vervullen. Maar zo zit Defensie niet in elkaar. Defensie-medewerkers zijn niet voor één gat te vangen, zij zijn 'max flex' en 'can do'. Opdrachten worden uitgevoerd, 'no matter what'. Ook al kan en, in een enkel geval, mag dat eigenlijk niet. De geweldige loyaliteit van medewerkers maakt dat Defensie in veel gevallen wegkomt met een suboptimale bedrijfsvoering. Dat die protesten in onvoldoende mate in prikkels worden omgezet die Defensie dwingen haar bedrijfsvoering te verbeteren.

In dit opzicht zijn wij wellicht te loyaal aan een organisatie die veel beter zou kunnen maar niet beter kan omdat wij niet duidelijk genoeg onze stem verheffen en eisen dat er wordt geluisterd: gevaarlijk loyaal. ■