

## Resistent tegen reorganiseren?

**D**efensie reorganiseert al vele jaren. Eenheden worden opgeheven, samengevoegd, gesplitst, anders gestructureerd of verplaatst. Wie al langer bij Defensie werkt, kan zich nog namen en nummers van schepen, bataljons en squadrons en aanduidingen van eenheden herinneren die jongere collega's onbekend in de oren klinken. Overigens hoeft je niet eens zo lang bij Defensie te werken om dit verschijnsel te herkennen. Nieuwe organisaties, met bijbehorende nieuwe namen en afkortingen, volgen elkaar in hoog tempo op. Ook de personele omvang en samenstelling van de defensieorganisatie is in de afgelopen jaren sterk afgenomen; niet alleen door dat dienstplichtige militairen geen deel meer uitmaken van de organisatie. Het is duidelijk dat de defensieorganisatie de afgelopen decennia een ware metamorfose heeft ondergaan.

De komende jaren zal Defensie naar verwachting blijven reorganiseren. Immers, de toekomstverkenning die dit voorjaar is gepresenteerd, laat zien dat aanpassingen aan de defensieorganisatie wenselijk zijn om haar in de toekomst op haar taken berekend te houden.<sup>1</sup> Ook zullen bezuinigingen bij de overheid hoogstwaarschijnlijk van invloed zijn op de toekomstige omvang en samenstelling van de defensieorganisatie. En natuurlijk 'blijft de winkel tijdens de verbouwing gewoon open'... Naast alle reorganisaties blijft Defensie haar personeel en eenheden opleiden, trainen en inzetten om wereldwijd bij te dragen aan vrede en veiligheid.

Veelvuldig reorganiseren is wel eens vergeleken met het regelmatig toedienen van hetzelfde antibioticum tegen een bacterie. Hierdoor kan

die bacterie resistent worden tegen het medicijn.<sup>2</sup> Net als antibiotica tot doel hebben om de bacterie te doden en de patiënt beter te maken, hebben reorganisaties tot doel om een organisatie 'beter' te maken door haar effectiever en/of efficiënter te laten functioneren. Maar wat betekent het als mensen in organisaties 'resistent' zijn tegen reorganisaties?

Reorganisaties kunnen leiden tot cynisme, scepsis en wantrouwen onder het personeel. Dit betekent dat de motieven om tot reorganisatie over te gaan worden betwijfeld, de kans op succes klein wordt ingeschat, de capaciteiten van degenen die de reorganisatie leiden worden betwijfeld en er getwijfeld wordt of degenen die de reorganisatie leiden wel zorg hebben voor (de belangen van) het personeel. Deze gevoelens worden gevoed door de negatieve ervaringen met eerdere reorganisaties. Als een eenheid bijvoorbeeld voortdurend wordt gereorganiseerd, kan al gauw de vraag onder het personeel ontstaan 'waarom het niet in één keer goed kan' en of 'de leiding wel weet waarmee men bezig is'. Vaak wordt ook aan een nieuwe reorganisatie begonnen terwijl nooit zichtbaar is vastgesteld of de vorige heeft opgeleverd wat was gepland en worden zelden de oorzaken blootgelegd van een mogelijk falen van een eerdere reorganisatie.

Los van het cynisme, de scepsis en het wantrouwen kunnen reorganisaties zeer belastend zijn voor het personeel. Vaak gaan reorganisaties gepaard met een hoge werkdruk omdat minder mensen eenzelfde hoeveelheid taken moeten uitvoeren, naast de extra taken die de reorganisatie met zich meebrengt. Ook kunnen reorganisaties leiden tot gevoelens van onzekerheid onder het personeel, bijvoorbeeld omdat on-

<sup>1</sup> Ministerie van Defensie (2010). *Eindrapport verkenningen. Houvast voor de toekomst*.

<sup>2</sup> De vergelijking is gemaakt door Peter Cappelli, directeur van het Centrum voor Human Resources van de Wharton School, Universiteit van Pennsylvania.

duidelijk is of men de functie of baan kan behouden. Daarnaast kunnen mensen hun toewijding en motivatie voor het werk verliezen en kunnen er gezondheidsklachten ontstaan.

Hierdoor kan het ziekteverzuim en verloop onder het personeel toenemen, wat de organisatie ook niet 'beter' maakt...

Dit alles speelt onverkort, of mogelijk nog meer, bij bezuinigingsoperaties. 'Echte' reorganisaties zijn gericht op het bereiken van meer effectiviteit, synergie of doelmatigheid. Ze maken een organisatie beter. Een bezuinigingsoperatie heeft een ander doel: hoe worden (veel) minder kosten gemaakt terwijl het verlies aan capaciteit, flexibiliteit, effectiviteit, kennis en ervaring en motivatie zoveel mogelijk wordt beperkt? Resistentie tegen verandering ontstaat ook door bij voortduring van minder mensen met minder materieel te vragen ten minste hetzelfde product te blijven leveren, en liefst beter en meer. De werknemer voelt zich misbruikt, onbegrepen en ziet het product uitgehold worden.

Binnen de defensieorganisatie zijn de tekenen van resistentie tegen reorganiseren al merkbaar. 'De ingrijpende reorganisaties hebben ook aanzienlijke onrust onder het personeel teweeggebracht. De onrust gaat gepaard met gevoelens van verzakelijking, minder persoonlijke aandacht, een groeiende afstand tussen de top van de organisatie en de werkvloer, de kloof tussen beleid en uitvoering en het gevoel dat men slechts beperkt invloed kan uitoefenen op de eigen omgeving.'<sup>3</sup>

Eenmaal aanwezig, vormen negatieve gedachten over reorganisatie onder het personeel een lastige barrière voor verandering. Bovendien kunnen ze een zichzelf voorspellend effect hebben. Als personeel zich verzet tegen verandering, geen steun verleent aan de verandering of als

men zich minimaal inzet, zal een veranderproject welhaast gedoemd zijn te mislukken, zoals men op voorhand al dacht.

Wat te doen? Niet meer reorganiseren? Dat lijkt niet realistisch gezien de eerder genoemde bevindingen uit de toekomstverkenning en de financiële (on)mogelijkheden voor Defensie in de nabije toekomst. Toch is '[h]et stabiliseren en terugbrengen van rust in de organisatie (...) essentieel.'<sup>4</sup> Terughoudendheid met reorganiseren dus. Wellicht zijn er andere opties om de organisatie 'beter' te maken. En als een reorganisatie echt nodig is, dan moeten de spelregels voor reorganiseren in acht worden genomen. Dat betekent *onder meer* eerlijk zijn over het doel en de noodzaak van verandering, het personeel betrekken bij de besluitvorming, het personeel informeren over de voortgang van de reorganisatie, ervoor zorgen dat het personeel niet verrast wordt door ontwikkelingen en het valideren van de gevoelens van het personeel.<sup>5</sup>

Reorganisaties mogen niet het reflexmatige antwoord worden op elk probleem van de organisatie. Soms moeten reorganisaties volgen op kille bezuinigingen. Soms zijn reorganisaties noodzakelijk om een organisatie 'beter' te kunnen maken. Maar als reorganisaties worden uitgevoerd, dan moet dat op een zorgvuldige en kundige wijze. Zo niet, dan kan een reorganisatie als middel wel eens erger blijken dan de kwaal. ■

3 Zie brief van de staatssecretaris van Defensie aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, d.d. 4 april 2008, kenmerk P/2008009326 met het onderwerp 'Actieplan Werving en Behoud'.

4 Ibidem.

5 Zie voor een uitgebreider overzicht van 'spelregels' bijvoorbeeld Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997). 'Understanding and managing cynicism about organizational change'. *The Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.