

Overzicht

Organisatieontwikkeling

Een interactieve insteek

Dit artikel gaat in op enkele van de achterliggende theoretische inzichten van de Organization Development (OD) praktijk en staat stil bij de praktische relevantie ervan. Ook voor de Nederlandse praktijk heeft de nieuwe (OD) praktijk enkele interessante mogelijkheden, bijvoorbeeld als het gaat om de toepassing van large group intervention-methoden zoals Appreciative Inquiry en World Café.

ARTIKEL

Antonie van Nistelrooij



In Nederland is organisatieontwikkeling bij het grote publiek hoofdzakelijk bekend van interventies als 'survey feedback', 'teambuilding' en 'trainingen'. Deze interventies zijn traditioneel gericht op het verbeteren van intermenselijke relaties, bijvoorbeeld als het gaat om vastgelopen groepsprocessen of het niet optimaal functioneren van samenwerkingsverbanden binnen en tussen organisaties.

In de vele publicaties over dit onderwerp wordt organisatieontwikkeling en haar Engelstalige tegenhanger Organization Development (OD) beschouwd als een wetenschappelijk onderbouwde veranderkundige benadering gericht op het veranderen met en door mensen. In tegenstelling tot Nederland is OD in Angelsaksische landen daarnaast ook een prominent vakgebied waarin toegepaste kennis uit de psychologie en sociologie wordt gecombineerd met ervaring uit de veranderkundige praktijk. Als zodanig heeft het zich sinds haar ontstaan in de jaren vijftig van de vorige eeuw ontwikkeld in allerlei richtingen en met tal van toepassingen, variërend van toepassingen op het gebied van interactieve beleidsontwikkeling, sociotechnische herstructurering tot aan strategische cultuurverandering (Van Nistelrooij & Sminia, 2009). Daarmee is er ook kritiek gekomen, wat heeft geleid tot een breed gevoerde discussie rondom de vraag

wat organisatieontwikkeling eigenlijk is en wat haar belangrijkste waarden en veranderprincipes zijn. Met recente ontwikkelingen op het gebied van multiple stakeholder-benaderingen, gebruik van dialoog en mogelijkheden om met gehele systemen in een ruimte, gezamenlijk te werken aan organisatieverandering lijkt OD een nieuwe en veelbelovende weg ingeslagen te zijn.

Organisatieontwikkeling door anders te leren kijken

Een van de centrale aannames achter organisatieontwikkeling is dat menselijk gedrag samenhangt met wat in de groep sociaal geaccepteerd wordt en dat bewustwording daarvan een belangrijke aanzet vormt voor verandering. Recentelijk valt er een verschuiving waar te nemen waarbij de nadruk minder komt te liggen op het manifeste gedrag en meer op sociale cognities en percepties (Van Nistelrooij 2004; Marshak & Grant, 2009). Daarbij gaat het om de manier waarop we mensen indelen in categorieën, hoe we onszelf vergelijken met anderen, en welke rol we onszelf en anderen toebedelen in het sociale geheel waar we deel van uitmaken. Psychologen veronderstellen dat sociale cognities en percepties dominant zijn in het onderhouden van interpersoonlijke relaties, in de ontwikkeling van onze sociale identiteit en het beeld dat we hebben van onze eigen positie ten opzichte van die anderen. Een inzicht dat eerder door Kurt Lewin kernachtig is geformuleerd in de stelling dat 'social action no less than physical action is steered by social perception' (in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 96). Hoewel Kurt Lewin – wiens ideeën en ervaringen de grondslag

Figuur 1: Trends in organisatieontwikkeling (naar Marshak & Grant, 2009)

Traditionele OD-praktijk (>1950)

Klassieke (positivistische) organisatieopvattingen

Er is één objectieve realiteit

Realiteit wordt vastgesteld door rationele en analytische methoden

Verandering vindt plaats als gevolg van het terugkoppelen van gevalideerde kennis gericht op probleemoplossing

Nadruk op manifest gedrag en formele structuren

Nadruk op centraal aansturend 'change management'

Nieuwe OD-praktijk (>1990)

Postmodernistische (sociaal-constructionistische) organisatieopvattingen

Er zijn meerdere realiteiten

Realiteit wordt vastgesteld door een uitwisselingsproces met alle stakeholders

Verandering vindt in real time plaats tijdens het voeren van een dialoog met het gehele sociale systeem

Nadruk op sociale perceptie en sociale gehelen

Nadruk op interactief 'change leadership'

vormden voor de ontwikkeling van OD – deze stelling formuleerde in het begin van de vorige eeuw, is de verdere uitwerking ervan van een iets meer recentere datum. Marshak en Grant (2009) spreken in dit verband zelfs van de ontwikkeling van een nieuwe OD-praktijk die zich qua achterliggende vooronderstellingen op de in figuur 1 weergegeven manier laat vergelijken met de meer traditionele OD-vooronderstellingen.

Hoewel er kritiek is op deze indeling en het ook duidelijk is dat er naast deze verschillen ook overeenkomsten zijn, wordt het belang van de verschuiving in de achterliggende vooronderstellingen in de meeste publicaties onderkend. De nieuwe OD-praktijk onderscheidt zich vooral doordat deze vertrekt vanuit de vooronderstelling dat mensen niet zozeer reageren op een 'objectieve realiteit', maar op een werkelijkheid die bestaat uit hun eigen en al dan niet met anderen gedeelde percepties over hoe de wereld er in hun ogen uitziet. Overigens was Kurt Lewin ook in dit opzicht ons ver vooruit toen hij stelde dat 'what exists as reality for the individual is, to a high degree, determined by what is socially accepted as reality' (Lewin in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 96). Het gaat hier om een 'werkelijkheid' die, althans in onze beleving, een bepaalde mate van onwrikbare zekerheid krijgt wanneer maar voldoende mensen ervan overtuigd zijn dat het daar een adequate weergave van is. Belangrijk daarbij is het besef dat we deze 'werkelijkheid' dus ook zelf - in interactie met relevante anderen - kunnen beïnvloeden en veranderen.

Hoewel mensen ertoe neigen in dezelfde situatie hun eigen en verschillende werkelijkheden te construeren, draagt onderlinge interactie ertoe bij dat deze werkelijkheden steeds meer op elkaar gaan lijken. Zo ontstaat er geleidelijk een gedeelde werkelijkheid die meer en meer onze dagelijks sociaal- cultureel geaccepteerde praktijk wordt. Hoe minder interactie met de omgeving, hoe meer deze als dé enige realiteit wordt ervaren en voor ons als hét referentiekader fungeert. Een dergelijk relatief afgesloten habitus kent een op zichzelf staande ontwikkeling, waardoor het nogal eens van buitenaf opgelegde verandervoorstellen afschermt. Dit afschermen kan door mensen die buiten de habitus staan, worden opgevat als weerbarstigheid of als weerstand, wat wel eens op een misverstand gebaseerd kan zijn zoals geïllustreerd in het voorbeeld uit tekstkader 1.

Het voorbeeld uit tekstkader 1 illustreert dat het gedrag van een individu en dat van een enkele groep niet wordt verklaard door het te isoleren van hun context. Om bepaald weerbarstig of afwijkend gedrag beter te begrijpen adviseren systeemtheoretici als Watzlawick om het gedrag te bezien vanuit een bredere en meer-voudige context. In het voorbeeld is de context van de toeristen duidelijk te beperkt en zal het begrip van deze mensen voor het gedrag toenemen als zij in gesprek gaan met de man in de tuin. Een geschikte context om het gedrag te begrijpen bestaat in dit voorbeeld dus uit de gecombineerde perspectieven van zowel de toeristen als dat van de wetenschapper. Toegepast op werkprocessen wordt de samenstelling van een geschikte context bepaald aan de hand van vragen als 'wie levert een bijdrage aan het werkproces?', 'wie heeft er belang bij dat het werkproces wordt verbeterd?' en/of 'wiens werk verandert er door veranderingen in het werkproces?' Welke vragen daarbij van belang zijn wordt bepaald door het (veranderkundige) doel. Met deze vragen bepalen we het geheel aan stakeholders dat samen als referentiekader gaat dienen voor het beter begrijpen van het eigen gedrag en de effecten daarvan op dat van anderen. Bij de precieze samenstelling

Inprenting

De Oostenrijkse etholoog Konrad Lorenz deed onderzoek naar 'inprenting' bij pasgeboren eenden: hij onderzocht hoe deze jonge dieren zich hechten aan het eerste bewegende voorwerp dat ze zien nadat ze uit het ei zijn gekomen. In een van de experimenten nam Lorenz zelf de plaats in van de moedereend en bootste haar gedrag na. In de tuin van zijn buitenhuis kroop hij op zijn knieën door het gras. Hij maakte achtvormige rondjes, keek steeds over zijn schouder om te kijken of de jonge eenden hem volgden en imiteerde het gekwaak van een moedereend. 'Ik feliciteerde mezelf met de gehoorzaamheid en de precisie waarmee de jonge eenden achter mij aan kwamen waggelen, toen ik op eens opkeek en zag dat het tuinhok afgezet was met een rij doodsbleke gezichten; een groep toeristen staarde vol afgrijzen in mijn richting. De eendjes waren verborgen in het hoge gras en al wat de toeristen zagen was een volkomen onverklaarbaar, ja zelfs krankzinnig gedrag.'

Bron: Watzlawick, Beavin & Jackson (in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 117)



en afbakening van dit sociale geheel is het aan te bevelen om ook enkele systeeminzichten te gebruiken, met name als het gaat om onderlinge afhankelijkheden (zie voor voorbeelden hiervan Van Nistelrooij & De Wilde, 2008). Een sociaal geheel kan een samenstelling zijn van verschillende individuen, werkgroepen, afdelingen en netwerkorganisaties maar bijvoorbeeld ook van cross-sectionele groepen, informele groepen en projectteams. De precieze samenstelling en afbakening wordt bepaald door het (veranderkundige) doel en de bestaande onderlinge afhankelijkheden.

Organisatieontwikkeling door en vanuit sociale gehelen

In een bedrijf waarin medewerkers hun tegengestelde ideeën en gezichtspunten op een gestructureerde wijze met elkaar uitwisselen en gebruiken om tijdens veranderprocessen met onduidelijkheden

Wederzijdse afhankelijkheid

In samenwerking met een grote Amerikaanse automobielproducent werd gewerkt aan de verbetering van de planings- en ontwikkelingskosten van nieuwe auto's. De ontwikkeling ervan werd uitgevoerd door een groep ingenieurs die onderverdeeld waren in meerdere gespecialiseerde teams, ieder verantwoordelijk voor een bepaald aspect van de ontwikkeling. Bij de bestudering van een door de deelnemers zelf opgestelde systeemkaart (causal loop diagram) werden enkele patronen duidelijk. Wanneer een team werd geconfronteerd met een lastig ontwerpprobleem had het de keuze om zo snel mogelijk een oplossing - een quick fix - in elkaar te sleutelen of zich te richten op de fundamentele bron van het probleem. Onder tijdsdruk werden quick fixes de norm, mede ook omdat ze deze als team zelfstandig zonder inmenging van andere teams konden uitvoeren. Deze quick fixes losten weliswaar het probleem van het eigen team op maar zorgden - zo bleek nu - ook voor nieuwe problemen bij de andere teams. Bijvoorbeeld wanneer het GVS-team, verantwoordelijk voor geluid, vibratie en stugheid, een vibratieprobleem oploste door het chassis te versterken overschreed het daarmee (onbedoeld) de gewichtsnorm van de auto waarmee het een probleem creëerde voor het chassisteam. Dit team, verantwoordelijk voor het gewicht van de auto, loste dit op zijn beurt weer op door elders gewicht weg te halen en een hogere bandenspanning voor te schrijven. Dit leidde weer tot een probleem bij het GVS-team omdat nu de stugheid van de auto was toegenomen. Volgens een van de begeleiders van de bijeenkomst vond op een gegeven moment een merkbare verschuiving plaats in de zaal. 'Het was alsof plotseling iedereen zag wat ze allen eigenlijk - onbewust - al wisten. Iedereen zag de problemen en iedereen zag ook dat deze problemen veroorzaakt werden door anderen en dat dit bijdroeg aan de verslechtering van de onderlinge relaties. Maar niemand had in de gaten dat ze samen het patroon in stand hielden en hier dus ook zelf verantwoordelijk voor waren. Wellicht het beste geïllustreerd met de uitspraak van een van de deelnemers: "Oh mijn God, kijk eens wat we onszelf hier aandoen."'

Uit: 'Car Launch' van Roth & Kleiner zoals aangehaald in Senge et al. (2007, p. 45-47)



en onzekerheden om te gaan, ziet men dat men van elkaar leert en dat de onderlinge relaties worden versterkt (Van Dongen in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 123). Vanuit deze optiek ontstaat verandering doordat men kijkt naar de eigen vooronderstellingen vanuit andere gezichtspunten, per voorkeur de gezichtspunten van mensen en groepen die voor ons (en wat we doen) relevant zijn. Als zodanig is dit principe ook als insteek voor organisatieontwikkeling te gebruiken: het in interactie samen met relevante anderen veranderen van bestaande beelden en gezichtspunten (percepties) en zodoende komen tot nieuwe en meer gedeelde inzichten (cognities) als aanzet voor nieuw of aangepast gedrag.

Hoewel slechts sporadisch aangetoond, blijft een van de meest besproken vooronderstellingen achter organisatieontwikkeling dat het van invloed zou zijn op de ontwikkeling van de individuele medewerker (Schuiling, 2001). Een vaak gehoorde klacht is in dit verband dat bestaande verandertheorieën of te smal zijn - gericht op het individu of de kleine groep zonder dat de omgeving verandert - of te breed zijn - gericht op strategische concepten en de organisatie als geheel zonder dat er individueel of op groepsniveau iets verandert (Senge et al., 2006). In dit verband wordt systemisch veranderen gezien als een goed en beproefd alternatief. Het gaat er daarbij om dat niet wordt gekeken naar bestaande structuren maar naar onderlinge afhankelijkheden daartussen. Het gaat minder om de omvang en de grootte van de groep en meer om de reikwijdte en de juiste samenstelling van het sociale geheel. Centraal staat het denken in termen van sociale systemen, een bekend en ook beproefd concept dat ook in de traditionele OD-praktijk een belangrijke rol speelt (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008). Vanuit deze optiek gaan persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling samen wanneer men als deelnemer met relevante anderen participeert in een dialoog gericht op verandering van het sociale (systemische) geheel. Dialoog is in essentie een cyclisch uitwisselingsproces dat begint met een individuele inbreng, reflectie daarop en de terugkoppeling van de uitkomst daarvan naar het in de zaal aanwezige geheel. Leermomenten op individueel niveau treden op binnen een dergelijk uitwisselingsproces wanneer mensen door reflectie op hun eigen inbreng bepaalde patronen gaan zien en zich meer bewust worden van de effecten daarvan op anderen. Verhoogd bewustzijn ontstaat wanneer de normale gedachtstroom wordt doorbroken, wanneer er ruimte en een nieuwe dynamiek ontstaat doordat we een andere werkelijkheid gewaar worden op het moment dat deze aan het ontstaan is. Het besef dat dit aan het gebeuren is valt - om een metafoor van Dijksterhuis (2007, p. 195) te gebruiken - 'als een rijpe appel in de schoot van het bewustzijn'. Wie een dergelijke verschuiving in de werkelijkheidsbeleving meemaakt, weet ook hoe krachtig deze is. Senge et al. (2007, p. 47) geven hiervan een aansprekend voorbeeld (zie tekstkader 2).

Wanneer zij vertrekt en wij binnenkomt, verandert vaak niet alleen het individuele bewustzijn, maar ontwikkelt zich ook zoiets als een collectief bewustzijn. Als gevolg van het gedeelde inzicht dat elk team niet alleen last had van de gevolgen van de door andere teams veroorzaakte problemen maar daar zelf ook aan bijdroeg - wat op zich een typisch systemische eigenschap is - ontwikkelde zich nieuwe saamhorigheid die de grenzen van de eigen groep ontsteeg. Een dergelijk vernieuwd en verruimd werkelijkheidsbesef is tevens aanleiding om nieuwe mogelijkheden te zien die men vooraf niet zag. Een systemische veranderaanpak vereist dat men niet redeneert in termen van bestaande structuren maar in termen van bestaande wederzijdse afhankelijkheden

zoals deze duidelijk worden in onderlinge communicatiepatronen. Dat betekent dat we in de analyse kijken naar de effecten van het eigen gedrag en de reacties daarop zoals die van belang zijn binnen de context waarin het plaatsvindt. Dit kan binnen de context van een bepaald werkproces zijn, maar bijvoorbeeld ook binnen de context van twee fuserende organisaties. Een belangrijke voorwaarde is daarbij wel dat deze context in alle gevallen meer dan één perspectief of gezichtspunt bevat en daarmee dus meervoudig van aard is.

Organisatieontwikkeling in en door dialoog

Toegepast op organisatieontwikkeling betreft een dialoog een open, gelijkwaardige en wederkerige gespreksvoering in een meervoudige context bestaande uit verschillende stakeholders. Een veel aangehaald pleitbezorger van het gebruik van dialoog is kernfysicus en organisatiefilosoof David Bohm. Voor hem gaat perceptie als insteek voor verandering hand in hand met het voeren van dialoog: 'The evolution of conscious awareness of perspective, through dialogue, begins with all individuals' capacity to perceive all meanings of every-body together... That will create a new frame of mind in which there is a common consciousness' (in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 182). Mensen schijnen meer te leren van herinterpretaties en heroverwegingen van eigen ervaringen uit het verleden dan van verwerving van nieuwe kennis. Eigen ervaringen worden meer toegankelijk wanneer men hierover van gedachten wisselt met anderen die met dezelfde problematiek te maken hebben. Daarbij is het van belang dat er enige structuur dient te zijn in de gespreksvoering maar ook in de algemene werkwijze. Herinterpreteren van eigen en andermans ervaringen en het daarop reflecteren vereist een eigen actieve inbreng waarbij men zoveel mogelijk handelt op eigen initiatief. Daarom dient voorkomen te worden dat iedereen omstebeurt door een centrale discussieleider *air time* krijgt toegewezen. Net zoals in het geval dat er voortdurend 'deskundigen' (*talking heads*) het woord voeren, is het gevolg dat deelnemers passief worden en afstand nemen van wat er gezegd wordt. Ten aanzien van deze voorwaarden is in de laatste vijftien jaar ervaring opgedaan met large group interventions (LGI's) zoals Appreciative Inquiry en World Café. Karakteristiek voor deze interventies is dat deelnemers in kleine groepen kennis, gezichtspunten en ervaringen met elkaar uitwisselen over voor het veranderdoel belangrijke onderwerpen (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008).

Als concept is dialoog een verzamelbegrip dat vele uitingen en vormen kent. Om toe te lichten hoe het werkt en hoe het toegepast kan worden als werkend bestanddeel in organisatieontwikkeling kunnen we teruggrijpen naar de al wat langer bestaande inzichten uit het OD-vakgebied. Bijvoorbeeld in een latere reflectie op Lewins werk (uitgesproken in de zomer van 1946) stelt Kenneth Benne dat de werking van OD-interventies gebaseerd zijn op het zich verplaatsen in en het uitproberen van alternatieven voor de manier waarop men zichzelf en de eigen omgeving percipieert. Letterlijk vertaald schrijft hij: 'De individuele deelnemer kan dan proberen te ervaren en te voelen hoe anderen in zijn groep naar de wereld kijken. Tijdens deze wederkerige uitwisseling van gezichtspunten en ervaringen wijzigen – vaak ongemerkt – onze eigen werkelijkheidsbeelden vaak ook, omdat we ons bewust worden van onze eigen manieren van kijken naar de wereld. Maar ook omdat we beseffen dat onze eigen manier van kijken een van de vele is' (Benne, in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 126). Men leert tot op zekere hoogte zichzelf en de eigen gedragingen te zien met de ogen van de ander. Wat in de psychologische lite-

ratuur ook wel het 'sociale zelf' wordt genoemd en wat verondersteld wordt een belangrijke rol te spelen in onze persoonlijke ontwikkeling. Je verplaatsen in anderen en het uitproberen van alternatieve gezichtspunten in het kijken naar jezelf en naar de eigen omgeving draagt bij in het – wat Peter Senge en collega's verwoorden als het 'ons ons' laten zien (Senge et al., 2006, p. 30).

Ten slotte

Het ligt voor de hand te denken dat wanneer voldoende mensen nieuwe inzichten opdoen die relevant zijn voor de ontwikkeling van de organisatie, deze uiteindelijk ook als geheel in de wenselijke richting zal veranderen. Uit de bestaande literatuur maar ook uit eigen ervaring en longitudinaal onderzoek blijkt dat er bij dergelijke verwachtingen eerder sprake is van idealisme dan van realisme (Van Nistelrooij & Sminia, 2009). Als het gaat over multiple stakeholder-benaderingen en dialoog als vehikel voor

Dialoog:

Open, gelijkwaardige en wederkerige gespreksvoering

verandering bieden large group interventions zoals Appreciative Inquiry en World Café tal van mogelijkheden om de zogenoemde nieuwe OD-praktijk ook echt in de praktijk te brengen. Net zoals bij de zogenoemde traditionele OD-praktijk hangt daarbij veel af van de rol van het eindverantwoordelijke management. Als het gaat om de nieuwe OD-praktijk dient het bereid te zijn om niet alleen het proces te regisseren maar ook als stakeholder het eigen perspectief op een actieve manier in te brengen in de dialoog. Dit is wat wordt bedoeld met 'change leadership' uit figuur 1: minder nadruk op beheersing en op management en meer op communicatie en richting geven aan interactieprocessen.

Dr. Antonie van Nistelrooij is universitair docent 'Organisatieverandering en -ontwikkeling' bij de afdeling 'Organisatiewetenschap' van de Vrije Universiteit te Amsterdam, en begeleider van Large Group Interventies. Daarnaast is hij docent bij allerlei post graduate opleidingen op het gebied van organisatieontwikkeling en verandermanagement.

Literatuur

- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste; Denken met gevoel*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Nistelrooij, A.T.M. van & De Wilde, R. (2008). *Voorbij verandermanagement; Whole Scale Change de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Nistelrooij, A.T.M. van & Sminia, H. (2009). For Show or For Real? Organization Development in the Public Sector. In R. Todnem By & C. Macleod (Eds.), *Managing Organizational Change in Public Services; International Issues, Challenges and Cases* (pp. 179-196). London: Routledge.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2004). Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie. *Gedrag & Organisatie* 17(4), 242-251.
- Schuilting, G. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Werkzame ingrediënten bij organisatieaanpassing*. Deventer: Kluwer.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J., & Flowers, B. (2006). *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag: Academic Service.