



# Opinies over organisatieontwikkeling

ANKE BAAK

## Oude wijn in nieuwe zakken of een antwoord op de crisis?

Een jaar of vijftien geleden was organisatieontwikkeling in Nederland zo goed als uitgestorven. Er hing een lucht omheen van zestiger jaren geitenwol. De term werd op zijn best geassocieerd met goedbedoelde, maar hopeloos naïeve pogingen zelfsturing in te voeren of de werkvloer te democratiseren. Dat een aantal organisaties nog een afdeling bezat die zich met deze tak van sport bezighield, werd gezien als een hobby die met de tijd en bij gebrek aan belangstelling en resultaat wel zou overgaan. Iedere zichzelf respecterende veranderaar was immers bezig met business process redesign, systeemontwikkeling en change management. Met zaken die aanwijsbaar en uiteraard snel *return on investment* opleverden. En, eerlijk is eerlijk, de organisatieontwikkelaars waren hier deels zelf debet aan door meer tijd te steken in ideologische discussies dan in het formuleren van een serieus antwoord op het rendementsvraagstuk.

Hoe anders ziet het landschap er anno 2009 uit. Geen manager of adviseur ontkent de cruciale rol van 'de factor mens' in het welslagen van verandering. Blauwdrukdenken is bijna synoniem aan ontkenning van de complexe sociale werkelijkheid. Zelfs ICT-consultants hebben tegenwoordig de mond vol van termen als draagvlak en organisatiecultuur. Bovendien is in en door de crisis ineens duidelijk geworden dat juist die aspecten die zo soft en ongrijpbaar leken als betrokkenheid en vertrouwen, zich bij het gebrek eraan vertalen in harde euro's. Zo hard dat ze de wereld economisch aan de rand van de afgrond kunnen brengen.

Alom wordt dan ook gezocht naar wegen om grip te krijgen op die ongrijpbare zaken. Economen beginnen zich te verdiepen in psychologie. Politici bemoeien zich met managementbeloning. En managers bekeren zich tot duurzame ondernemers of willen hun organisaties ineens aansturen vanuit verbindend leiderschap. Ook organisatieveranderaars ontkomen er niet aan hun paradigma's en werkwijzen tegen het licht te houden. Bij het zoeken naar nieuwe wegen om organisaties te veranderen ontstaat hernieuwde belangstelling voor het fenomeen organisatieontwikkeling. Want hadden we in de organisatiekunde immers niet al een gerespecteerde traditie om mensen in organisaties in beweging te zetten? Een traditie die nu juist uitging van zaken als vertrouwen en betrokkenheid? En hoe ziet die traditie er anno 2009 in de praktijk uit?

Eén ding is daarbij inmiddels duidelijk. Oude wijn in nieuwe zakken zal niet meer werken. We zijn als veranderaars en verantwoordelijk managers niet naïef meer. We weten dat grootschalige ver-

andertrajecten, waarbij grote groepen mensen intensief mochten meepraten, ook niet allemaal op de gedroomde successen zijn uitgelopen. Velen van ons kennen de cultuurverandertrajecten die als 'nieuwe kleren van de keizer'-projecten de geschiedenis van de organisatie zullen ingaan. Of trajecten die stukliepen op topmanagement dat verandering predikte maar ondertussen zelf stug bleef doen wat het altijd deed.

Dus gaat het er om organisatieontwikkeling in een nieuwe vorm te praktiseren. In het inleidend artikel van Van Nistelrooij wordt al weergegeven wat de verschillen tussen de 'klassieke' en moderne organisatieontwikkeling zijn. Toch heeft ook de moderne variant nog vaak last van twee zaken waar het wat mij betreft van ontdaan mag worden. Ten eerste een naïef idealisme waardoor de nadruk te veel ligt op participatie en bottom-up veranderen. Een pragmatische insteek, waarbij bijvoorbeeld zowel top-down als bottom-up wordt gewerkt, doet in mijn optiek meer recht aan de realiteit van de verhoudingen in een organisatie. Ten tweede een te grote nadruk op zachte factoren als (sociale) percepties, competenties, gedrag en motivatie. Wat mij betreft dienen die juist aangevuld te worden met nadruk op en interveniëren in harde factoren als structuur en processen. Want net zo min als veranderingen slagen die de factor mens niet meenemen, slagen veranderingen die vergeten of ontkennen dat structuren en processen een sterke impact hebben op gedrag en de prestaties van een organisatie. Er zijn voorbeelden van programma's waar men met behulp van werkconferenties en trainingen de hele organisatie enthousiasmeerde voor en vaardig maakte in klantgerichtheid. Organisaties waar vervolgens de processen belabberd ingericht bleven en de kpi's alleen gericht bleven op kwantiteit en niet op kwaliteit. Deze voorbeelden zijn als faalcases in veranderenland misschien minder gedocumenteerd, maar net zo schrijnend als de alom bekende mislukte 'blauwdruktrajecten'.

Dit alles is uiteraard makkelijker gezegd dan gedaan. Want in de praktijk van veranderen worden vraagstukken zelden in hun samenhang beschouwd. Het fragmentarisch analyseren en aanpakken van deelaspecten is eerder regel dan uitzondering. Systeemdenken is wat mij betreft echter één van de kenmerken van organisatieontwikkeling 'nieuwe stijl'. Op deze manier kan organisatieontwikkeling bijdragen aan grip krijgen op de schijnbaar ongrijpbare maar strategisch belangrijke factoren in organisaties.

**Ir. Anke Baak is directeur Organisatieontwikkeling bij Schouten & Nelissen.**