



Opinies over organisatieontwikkeling

HANS DOODEMAN

Organisatieontwikkeling en leren in de 21e eeuw

Interview met Marcel Mens, organisatieadviseur bij Human Interest (dinsdag 11 november 2014)

Marcel Mens is medeoprichter van Human Interest, een organisatie die bedrijven ondersteunt bij leren en ontwikkelen geschoeid op een 21e-eeuwse leest. Onlangs heeft Human Interest de Wessel Ganzevoortprijs 2014 gewonnen voor de buitengewone aanpak van leren in organisaties. In het rapport roemt de jury de innovatieve kracht van het concept. 'Op creatieve wijze worden de talenten van mensen verbonden aan vraagstukken van klanten. Hierdoor wordt een organisatie in staat gesteld te leren met de menselijke maat en worden tegelijkertijd, zonder verlies aan productieve uren, uitdagingen binnen een organisatie van oplossingen voorzien.'

Hoe bent u tot dit door de jury van de Wessel Ganzevoortprijs zo geroemde concept gekomen?

Allereerst zagen we dat de wijze van leren in organisaties is achtergebleven bij de ontwikkeling van de economie van agrarisch, waar met grondstoffen werd gewerkt, via industrieel, leveren van producten, naar dienstverlenend. Momenteel wordt ruim 85% van ons nationaal product verkregen uit dienstverlening. Leren in organisaties is echter nog vooral instrumenteel van aard. Instructie geven, informatie uitzenden, lineair leren en individueel leren voeren de boventoon. Dat werkte goed in de tijd dat de taken relatief eenvoudig waren. Een van de kenmerken van dienstverlening is dat er sprake is van samenvallende productie en consumptie. Dit betekent dat er sprake is van interactie en uitwisseling. Werken is getransformeerd in samenwerken. Dit vraagt om een nieuw concept van leren. Een concept dat geworteld is in het uitgangspunt dat een organisatie een organisme is, zoals de naamgever van deze prijs uitdraagt.

Dit speelt des te meer nu de economie van de dienstverlening op weg is naar een volgend niveau: de economie van ervaringen. Iemand als Joseph Pine laat op inspirerende wijze de ontwikkeling zien van grondstof tot ervaring en de daarbij horende evolutie die de klant doormaakt. Neem koffiebonen. Je onttrekt ze als *grondstof* aan de natuur. Je maakt er een *product* van door de bonen te roosteren en in een pak te verkopen. Door de bonen te malen en er koffie van te zetten lever je een *dienst*. Door die koffie te serveren in een luxe, mooi vormgegeven, prettig geurende koffi corner, lever je de klant een *ervaring*. De emotionele band groeit evenredig mee. 'We're shifting to an experience economy, where experiences are becoming the predominant economic offering', aldus Pine. De

klant zoekt ervaringen, wil authentiek zijn en wil zo worden benaderd. Het leveren van die ervaring vraagt samenwerking, of liever: 'cocreatie' van alle spelers in de keten.

Wat betekent dit voor organisatieontwikkeling en leren?

Veranderen wordt nog steeds ervaren als iets van het management. 'wij en zij'-discussies zijn het resultaat. Ook hier vormt cocreatie de katalysator die het leren voortstuwt. Het gaat niet om veranderen. Het gaat om het ontwikkelen van een organisatie door het met elkaar en van elkaar leren van alle medewerkers in die organisatie.

In onze manier van werken laten we medewerkers en management ervaren en voelen wat het met je doet als je wel of niet samenwerkt. En wat dat betekent voor het resultaat en de klant. Je kunt ervaringen leveren als je zelf ervaart of voelt wat je levert. En een klant wil voelen en ervaren dat je alles hebt gedaan om je belofte waar te maken. Medewerkers en klanten zijn deelnemers in dezelfde keten. In plaats van het beeld dat een klant lastig is of een medewerker onbetrouwbaar, leren we dat je elkaar tot voordeel bent. Benut elkaars talenten! Synergie ontstaat door de klant en de medewerker samen te laten werken. In 2009 zei het marketinginnovatiebureau Bloom al dat de tijdgeest voor de jaren twintig van deze eeuw zal worden gekenschetst door samenlevingswaarde in plaats van aandeelhouderswaarde. Als je op deze manier als organisatie leert en ontwikkelt, ben je in staat medewerkers en klanten te binden en boeien. Dan ben je je concurrenten mijlenver vooruit op het punt van waardecreatie en innovatie. In een krimpende arbeidsmarkt is dat wel een aspect dat telt.

Hans Doodeman is interim- en verandermanager (met passie voor ontwikkelen in organisaties) en momenteel werkzaam bij UWV.

Literatuur

Bloom. *Strategisch marketinginnovatie Buro, Tijdgeest Visie, 2009* (www.tobloom.nl).

Pine II, B.J. & Gilmore, J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business School Press.

Wessel Ganzevoort, J. (1999). *Organiseren als menselijk leven*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.