

Onderzoek

De toekomst van organisatieontwikkeling

Dit artikel is een samenvatting van het onderzoek dat wij hebben gedaan naar de toekomst van organisatieontwikkeling (OO). Dit vakgebied staat nationaal en internationaal regelmatig ter discussie. Wat is het precies, wat zijn de effecten, waar dient het toe en hoe onderscheidt het zich van ander veranderkundige benaderingen?

ARTIKEL

Léon de Caluwé, Fritz Korten en Jac Geurts

Om zicht te krijgen op de vragen uit de introductie hebben we een delphi-onderzoek uitgevoerd onder een twintigtal Nederlandse deskundigen. Eerst hebben we een uitgebreid individueel interview afgenomen, daarna hebben we aan (een groot deel van) deze deskundigen de voorlopige resultaten teruggekoppeld in een workshop en met hen verdergaand gediscussieerd. Dit artikel bevat de belangrijkste resultaten aangevuld met onze eigen analyse.

Steeds terugkerende kritiek

In de nationale en internationale literatuur komen steeds een aantal kritiekpunten op organisatieontwikkeling naar voren (Cummings & Worley, 2008; Greiner & Cummings; 2004, Worley & Feyerherm, 2003; De Caluwé & Vermaak, 2006). Samengevat komt die kritiek neer op de volgende punten:

- De koppeling tussen het gebruik van OO-interventies en het effect ervan op bedrijfsresultaten is (te) zwak. Er is geen duidelijk onderbouwde toegevoegde waarde.
- Er is geen duidelijke definitie en semantiek van OO. Er ontbreekt een goede OO-theorie over organisatieverandering.
- OO speelt te weinig in op de actuele vraagstukken van opdrachtgevers en clientorganisaties.
- Er is te weinig borging van de kwaliteit van de OO-interventies en van de OO-praktijkbeoefenaar; ze doen eigenlijk maar wat.
- Er wordt te eenzijdig de nadruk gelegd op de zachte kant van organisaties, zoals percepties en attitudes, en te weinig

balans gezocht met de harde aspecten, zoals structuren en processen.

- OO is volgens sommigen te veel waardegebonden, volgens anderen juist te weinig.

Interviews

De aanhoudende kritiek zetten Worley en Feyerherm (2003) aan om in de VS onderzoek te doen onder de *Founding Fathers* van OO over de toekomst van OO. Dit onderzoek heeft ons geïnspireerd om iets dergelijks te doen in Nederland. Daartoe zijn we in gesprek geraakt met een twintigtal deskundigen via interviews en een workshop (zie kader). Uit de interviews kwamen de volgende kernthema's naar voren.

Balans harde en zachte kant

Volgens veel respondenten moet OO afstappen van de eenzijdige zachte (sociaal wetenschappelijke) kant in organisaties en meer balans zoeken met de hardere (bedrijfskundige) kant van organisaties.

Meer vanuit de vraagkant opereren

OO zou beter moeten inspelen op de context en de doelen van de organisatie bij het ontwikkelen van mensen en organisaties. Het vertrekpunt is niet hoe organisaties zouden kunnen of moeten zijn, maar waar ze zich nu bevinden.

Oude kern van OO in een nieuw jasje

OO moet de krachtige en gezonde aspecten van de eigen benadering vasthouden. Maar ze verdienen een modern jasje.

Terug naar de kern

Anderen vinden dat OO zich bij zijn eigen

leest moet houden en juist een tegenhanger moet zijn van de modernere benaderingen en hypes.

Open staan voor andere benaderingen

OO is een eenzijdige benadering en dient open te staan voor andere benaderingen die zich meer bezighouden met de strategische, financiële, economische, technische en filosofische kant van organisaties.

Betere koppeling praktijk en wetenschap

OO heeft beter onderzoek nodig dat praktijkgericht is, maar tegelijkertijd zijn ook meer 'evidence based' uitspraken gewenst om het vakgebied beter te onderbouwen.

Minder of meer waardegebonden

Een deel van onze respondenten geeft aan dat de waarden en normen van OO op de voorgrond moeten staan. Een andere groep geeft juist aan dat OO moet afstappen van de moraliserende toon die het van oudsher laat horen.

Meer reflectie

Men zou meer en meer systematisch moeten leren van de projecten en trajecten die zijn gedaan en dat tot gecodificeerde kennis omzetten.

Workshop

Deze resultaten zijn teruggekoppeld aan de deskundigen in een workshop met de bedoeling om hierover met elkaar in discussie te gaan en zo de verschillende visies aan te scherpen. Op basis van de literatuurstudie, de interviews en de workshop hebben we een landkaart gemaakt van zes opvattingen en visies op organisatieontwikkeling. Deze zes opvattingen kunnen als richtinggevend kader dienen voor de gewenste ontwikkelingen van het vakge-

Over de deskundigen

De respondentengroep bestond uit zeer gerespecteerde, overtuigde en zelfbewuste professionals: ze staan ergens voor, hebben bewezen reputatie, beroepen zich op eigen relevante ervaringen, op tevreden klantengroepen en geloven ergens in. In totaal participeerden 22 deskundigen. Door de beperkte grootte is niet aannemelijk dat deze groep representatief is voor de gehele beroepsgroep.

Het bereiken van consensus rondom de kernthema's en opvattingen over het vakgebied was geen doel. Juist het in kaart brengen van de verschillende visies was leidend. Maar hoe hebben wij die topexperts gevonden? In ons onderzoek was het belangrijk om op één zo objectieve manier te achterhalen wie de smaakmakers op het gebied van OO zijn in Nederland. Hiervoor hebben we gebruikgemaakt van de reputatiemethode (Flick, 1998). Aan tien personen, werkzaam binnen het OO-veld als adviseur, wetenschapper of een combinatie daarvan ('insiders') is gevraagd: wie zijn volgens u topexperts op het gebied van OO in Nederland? Op deze manier kwam een lijst met 45 namen van Nederlandse OO-experts tot stand. Vervolgens zijn al deze namen gecheckt, door middel van bureauonderzoek (internet), op de volgende criteria; (1) Nederlandse nationaliteit, (2) werkzaam binnen het OO-veld in Nederland, (3) wetenschappelijke publicatie op het gebied van OO en (4) door minimaal drie van de tien insiders genoemd als OO-expert. Uiteindelijk bleven 28 Nederlandse OO-topexperts over, waarvan er 22 positief reageerden op een uitnodiging tot deelname aan het onderzoek. De volgende deskundigen zijn wij zeer erkentelijk voor hun deelname aan de interviewronde:

De heer H. Vermaak, partner Twynstra Gudde, docent SIOO

De heer R. Rapmund, partner Twynstra Gudde

Mevrouw J. Stoker, professor Universiteit Groningen

De heer J. Bolweg, directeur Berenschot

De heer M. Otto, professor Vrije Universiteit

De heer D. van Ginkel, partner Consort en bestuurslid Orde van Organisatiekundigen

De heer A. Wierdsma, professor Nyenrode

De heer F. Breuer, eigenaar Breuer facilitation services en executive officer International Organisation Development Association

De heer S. ten Have, eigenaar Ten Have & Company

De heer B. Fruytier, universitair hoofddocent Radboud Universiteit

De heer A. van Nistelrooij, universitair hoofddocent Vrije Universiteit

Mevrouw M. Ruiters, senior adviseur Twynstra Gudde

De heer M. Vroemen, partner Twynstra Gudde

De heer F. Verhaaren, eigenaar Verhaaren Consult

De heer H. Andersson, oprichter Andersson Elffers Felix

De heer J. Swieringa, eigenaar Swieringa Organisatie Advies

De heer H. Aardema, senior adviseur BMC

De heer G.J. Schuiling, eigenaar Schuiling Organisatieontwikkeling en Onderzoek

Mevrouw M. Velenturf, Partner Hay Group

Mevrouw C. Termeer, Sioo

De heer M. Coenders

Mevrouw Y. Burger, eigenaar Burger Organisatieontwikkeling en rector Sioo

bied. De grenzen tussen deze opvattingen zijn weliswaar diffuus en sommige elementen overlappen, maar het onderscheid is betekenisvol voor de toekomst van organisatieontwikkeling.

We komen tot het volgende tableau van zes opvattingen over OO. Onze eigen opvattingen voegen we toe onder het kopje reflectie:

De evidentie zoekers

Het is van belang dat er meer onderzoek komt naar de effectiviteit van allerlei interventies, waaronder OO-interventies. We moeten meer 'evidence' opbouwen over de interventies. Het is een pleidooi voor het ontwikkelen van een (toegepaste) sociale wetenschap, met veel aandacht voor de evaluatie van interventies en het opbouwen van een 'body of knowledge' van de werkzaamheid en niet-werkzaamheid van het interventierepertoire. Wat zich (in de praktijk) bewijst, is goed: OO is een *applied behavioral science*. Dit pleidooi vinden we prominent terug bij De Sonnaville (2005) en bij Baaijens, Kenis en Meeus (2009).

De moralisten

De waarden achter OO zijn het belangrijkste van de OO-benadering. Het gaat dan met name om humanistische waarden, zoals: respect voor mensen, tolerantie en begrip, democratie en participatie, zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid van het individu. In deze opvatting is OO een ideologie, een humanistische beweging. Dan spelen juist de intenties van mensen een belangrijke rol. Het gaat er dan om een groep van *believers* te vinden en die uit te breiden, zowel onder de veranderaars (organisatieadviseurs en managers) als onder cliëntorganisaties en opdrachtgevers. Het belang van deze morele waarden is helder gezien vanuit het echec van de eenzijdige gerichtheid op aandeelhouderswaarde (De Caluwé, 2009) en om juist niet alleen dienstbaar te zijn aan het kapitaal.

De professionals

OO is een vakgebied en OO-practitioners vormen een beroep en een beroepsgroep. In het vakgebied staan allerlei ontwikkelingen centraal, waarvan je kortweg zou kunnen zeggen dat ze over alles gaan behalve wat je leert op business schools en MBA's. Het vak en de vakbeoefenaren zijn dan met name te herkennen aan de kennis die ze gebruiken (de handboeken op dit terrein), de opleidingen die ze volgen, de rolmodellen die ze erkennen, de typische opdrachten en de 'best practices'. Er is een professionele community van mensen die zich OO'er noemen, die met elkaar ervaringen uitwisselen, kennis stapelen en het vakgebied verder ontwikkelen. Er zijn gerichte opleidingen voor de aanstaande beroepsbeoefenaren.

De zingevers

Wat OO'ers hebben wat anderen niet hebben, is dat zij zichzelf, hun sterktes en zwaktes kennen. Zij zien zichzelf als instru-

ment dat invloed uitoefent op de directe omgeving in de vorm van interactie en betekenisgeving. Zij kunnen bewust omgaan met deze interactie en beïnvloedingsmogelijkheden naar individuen, groepen en organisaties. Ze weten zelf ook heel goed wat ze wel en niet willen; ze zijn missiegericht en kunnen en willen verbindingen aangaan met mensen die ook dergelijke missies hebben. In deze opvatting zit sterk de overtuiging dat alle verandering in essentie terug te voeren is tot interactie en betekenis geven tussen (twee of meer) mensen.

De missionarissen

OO heeft een belangrijke eigen taak, zeker in een tijd van de dominante aandeelhouderswaarde en eenzijdige nadruk op eco-

het vrije spel der krachten zijn werk doet, komt het allemaal goed.

Deze zes opvattingen overlappen elkaar en er zijn dan ook geen scherpe grenzen aan te geven. Maar in elke opvatting herkennen we weldegelijk verschillen in centrale uitgangspunten en onderliggende waarden. We hopen dat deze landkaart voor menigeen een overzichtelijk en inzichtrijk geheel is. Wij en de deskundigen werden er wel wijzer van. Maar hoe kunnen we hier nu mee verder?

Reflectie

We zijn een aantal essentiële vragen over en rond OO op het spoor gekomen. Het blijken hele wezenlijke vragen te zijn, maar de antwoorden liggen niet voor het oprapen. De vragen hebben we nu beter in kaart; we

de sociale wetenschappen, de organisatie-wetenschappen, de veranderkunde of de interventiekunde.

Er is wel kennis en inzicht, maar de hoeveelheid is nog bescheiden. Er is bovendien weinig *evidence* over wat wel en niet werkt in welke omstandigheden. Dat kan ook niet zomaar worden opgelost; dat is immers een kwestie van de lange adem. Veel van de kritiekpunten op OO kunnen vanuit deze overweging worden gerelativeerd. Wellicht is het veel zinvoller om door te bouwen op wat we wel weten en kunnen en op de ervaringen en empirie die wel aanwezig is. Het onderzoek heeft geen consensus of eenduidige richting opgeleverd. Die ambitie was blijkbaar te groot. Maar het levert wel een staalkaart van opvattingen op. De opvattingen, de thema's en de onderwerpen waar het over moet gaan staan nu in ieder geval op een rij.

Countervailing power:

OO heeft belangrijke eigen taak, zeker in een tijd van dominante aandeelhouderswaarde.

Prof. dr. Léon de Caluwé is seniorpartner bij adviesbureau Twynstra Gudde, alwaar hij zich voornamelijk bezighoudt met veranderkunde. Daarnaast is hij deeltijdhoogleraar Advieskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam en tevens is hij directeur van het Centre for Research in Consultancy. **Prof. dr. Jac Geurts** is hoogleraar Beleids-wetenschappen bij het Departement Organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Jac Geurts is een expert op het gebied van spelsimulaties en beleids-onderzoek. Hij is onder andere directeur geweest van het instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleidsonderzoek en advies (IVA) en is een aantal jaren werkzaam geweest als organisatie adviseur bij Philips. **Drs. Fritz Korten** is sinds 2005 in dienst bij Twynstra Gudde. Hij voert vooral opdrachten uit op het snijvlak van Veranderen, Ontwikkelen en Leren. Fritz geeft leiding aan Talentive. Deze adviesgroep ondersteunt organisaties op het gebied van talentmanagement. Daarnaast is hij betrokken bij het Kenniscentrum voor Veranderkunde.

Literatuur

Baaijens, J., Kenis, P. & Meeus, M. (2009). Evidence based consultancy. Een haalbare kaart? *M&O* 63, 1, 79-95.
Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen*. Deventer: Kluwer.
Caluwé, L. de (2009). Nieuwe bestuurscultuur vraagt om gedreven kartrekkers. *Frisen Blikken*. Den Haag: Randstad urgent.
Cummings, T & Worley, C. (2008). *Organization development and change*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Londen: Sage.
Greiner, L. & Cummings, T. (2004). Wanted, OD more alive than dead! *Journal of Applied Behavioral Science* 40(4), 374-391.
Sonnville, H. de (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren*. Amsterdam: University Press.
Worley, C & Feyerherm, A. (2003). Reflections on the future of organizational development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 465-479.

nomische parameters. OO is een *countervailing power* en moet de eigen alternatieve en anders georiënteerde waarden zetten tegenover deze aandeelhouderswaarde en economische waarde. Daarbij moet OO wel leren omgaan met de top van organisaties en de boodschap hier overtuigend over het voetlicht brengen. Die boodschap moet ook in het publieke domein en de media worden vertolkt. Dan wordt OO een tegenbeweging en ontstaan mechanismen van dialectiek.

De pragmatisten

De laatste opvatting die we kunnen onderscheiden kan het beste getypeerd worden als 'contextuele professionaliteit': dilemma's (en die zijn er vele rond het vakgebied van OO) kunnen alleen in de praktijk worden opgelost en in concreet handelen. Dus laat de markt en de vrije krachten hun werk doen. Opdrachtgevers die gehar-meerd zijn van bepaalde benaderingen zullen deze kiezen en andere opdrachtgevers kiezen het niet. En organisatieadviseurs zoeken die opdrachtgevers en lijnorganisaties waar ze zich goed bij thuis voelen. Als

weten welke opvattingen er spelen, maar we hebben (helaas) geen definitieve en zeker geen eenduidige antwoorden. Zoals zo vaak is het geheel simpelweg te complex.

We zijn op een punt in de tijd beland waarin de geschiedenis, de wortels en de tradities van OO vrij helder te omschrijven vallen. Ook is vrij helder wat de kritiek, aandachtspunten en zwaktes van OO zijn: punten die al tientallen jaren spelen, maar waar geen afdoende verweer op gevonden is. Ze maken OO soms omstreden en in bepaalde omgevingen ongewenst of verdacht. Er is wel een zekere noodzaak om tot vernieuwing of aanpassing van het vakgebied te komen. Maar welke richting dat uit moet gaan is niet zonneklaar. Een juiste balans tussen traditie en vernieuwing zijn wij niet op het spoor. Misschien moeten we de kritiek leren te accepteren als de zwakke kant of schaduwkant van de benadering. Het hoort erbij.

Veel van de kritiekpunten zijn niet specifiek voor OO alleen. Ze gelden onverkort ook voor veel van het gedachtegoed van