

# ONTWIKKELINGEN BINNEN ORGANISATIEONTWIKKELING

Bedoeling van deze tekst is om een indeling te geven van verschillende zienswijzen op c.q. ontwikkelingen binnen organisatieontwikkeling. Als eerste wordt organisatieontwikkeling onderscheiden van eerdere expertmatige theorieën over organisatieverandering. Een belangrijk verschil tussen beide theorieën is dat de één ervan uitgaat dat het onderzoek voor betrokkenen kan worden gedaan, terwijl de ander ervan uitgaat dat dat juist met betrokkenen plaats moet vinden. Binnen het veld van organisatieontwikkeling worden vervolgens twee zienswijzen onderscheiden: de planmatige- en de emergerende mindset. Vanuit de planmatige mindset is de verandering juist gericht op het daar & dan; dat wil zeggen op de implementatie die na het gezamenlijk onderzoek volgens plan moet verlopen. Terwijl de emergerende mindset ervan uitgaat dat de verandering juist in het hier & nu plaatsvindt; dat wil zeggen tijdens het onderzoek in de hoofden en harten en tussen de neuzen van betrokkenen. Tenslotte wordt binnen de emergerende mindset nog een onderscheid gemaakt tussen ‘het creëren van veranderruimtes’ en ‘het veranderen van gesprekken’. Deze twee zienswijzen verschillen van elkaar door de mate waarin speciale condities voor verandering worden gecreëerd. In het eerste geval worden afspraken gemaakt over de juiste condities voor de geplande veranderoperatie; in het tweede geval vindt zelfs deze vorm van planning niet plaats en wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de dagelijkse praktijk.

## 1. Van onderzoek voor betrokkenen, naar actie-onderzoek met betrokkenen.

Frederic Taylor (1856 – 1915) wordt wel gezien als de grondlegger van het Scientific Management en als de eerste consultant. Als expert lichtte hij een bedrijf met tijdstudies door, waarna zijn aanbevelingen geïmplementeerd moesten worden. Hij was volledig gericht op het verbeteren van de technische en economische kant van de organisatie.

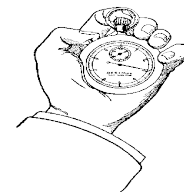
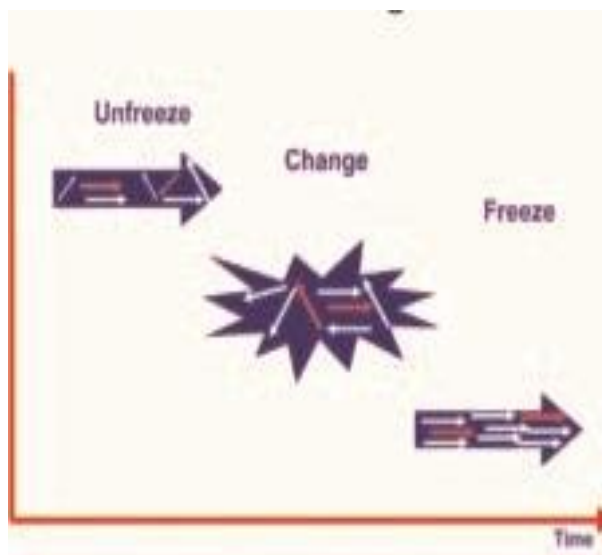


FIGURE 4.1—STIFF WAGES WITH  
INDUSTRIAL PAIN

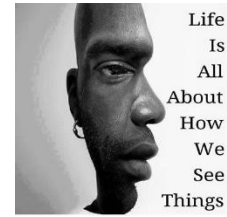
Waar men zich met het Scientific Management op efficiencyverbetering richtte, werd daar met de Human Relations beweging ook de zinvolheid van het werk bij betrokken. Organisatieontwikkeling heeft zijn wortels in deze tweede beweging.



Voor Kurt Lewin (1890 – 1947), die de basis van organisatieontwikkeling heeft gelegd werd de sociale kant van de organisatie een belangrijk aandachtspunt. Hij was er op uit onderzoek en implementatie bij elkaar te brengen, in plaats van deze twee van elkaar te scheiden. Bovendien wilde hij het onderzoek niet als expert voor betrokkenen doen, maar juist met diegenen die bij de verandering betrokkenen waren. Samen met betrokkenen de weerstand onderkennen en verminderen en daarmee de situatie ontdooien. Daarna, met het implementeren van de voorgenomen acties, de beweging in gang zetten en de situatie weer bevroren.

Organisatieontwikkeling werd gezien als een geplande, organisatie brede verandering, gemanaged vanuit de top om de effectiviteit en gezondheid van de organisatie te verhogen. De organisatie als machine maakte plaats voor de organisatie als open, levend systeem. Met een diagnosemodel als het pentagram (primair proces, structuur, management systemen, technologie en mensen) moesten verschillende organisatie aspecten met elkaar in verband gebracht worden om de organisatie af te stemmen op de strategische positionering in z'n omgeving. Kernwaarden waren humanistisch en democratisch, gericht op het creëren van zelfstandigheid en meer gericht op het proces en op het vergroten van het bewustzijn dan op inhoudelijke kennisoverdracht.

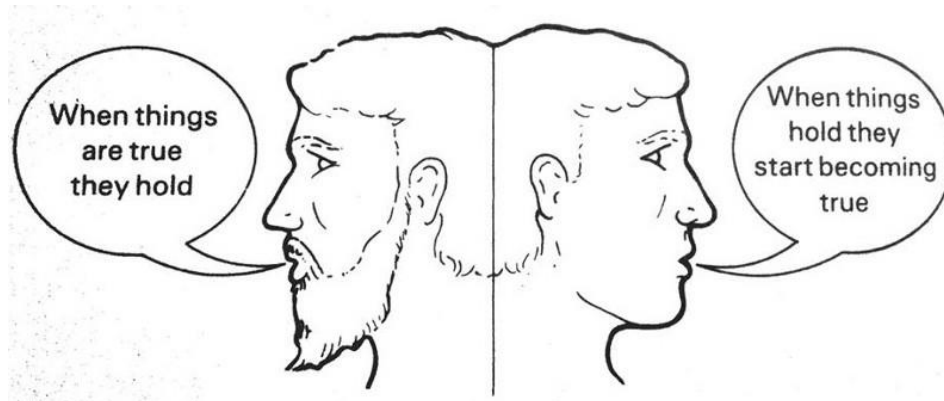
2. Twee manieren van kijken naar organisatieontwikkeling: planning en emergentie.



Binnen organisatieontwikkeling zijn twee belangrijke zienswijzen te onderscheiden. Eén waarin de nadruk gelegd wordt op verandering in het daar & dan, de planning mindset. Hier zien we **veranderen** als iets dat **ver** van de planner vandaan plaats zal gaan vinden en gericht is op **anderen**. En een andere zienswijze waarmee we vooral letten op de verandering in het hier & nu: de emergerende mindset. We zullen beide zienswijzen afzonderlijk typeren.

*Beeld van de werkelijkheid*

- Vanuit de planningsoptiek hebben we een positivistisch wereldbeeld. Er is een objectieve werkelijkheid, waarin we kunnen ontdekken wat verborgen is. Na een objectieve diagnose en analyse van bestaande feiten en krachten kunnen we interveniëren; na het echte probleem gevonden te hebben, kunnen we met de beste oplossing komen. Onderzoek gaat hier aan verandering vooraf.
- Met de emergerende manier van kijken gaan we er van uit dat onderzoek niet aan verandering vooraf gaat, maar dat dit direct tot verandering leidt. Onderzoek is dan een gezamenlijk zoekproces dat op zichzelf nieuw bewustzijn, kennis en mogelijkheden creëert. We zien de realiteit niet als een objectief gegeven, maar als een sociale constructie. Een organisatie is dan geen ding daarbuiten, maar iets dat in en vooral tussen betrokkenen leeft: 'the organization in the mind' (D. Armstrong) en 'the workplace within' (L. Hirschhorn). Gesprekken zijn dan geen reflectie van de organisatierealiteit, maar construeren deze.



### *Soort verandering*

- Vanuit een planningsoptiek hebben betrokkenen ontbrekende kennis nodig om zódanig te kunnen handelen dat het probleem in de buitenwereld kan worden opgelost. Het bepalen van de mate waarin de actuele situatie afwijkt van de gewenste situatie is belangrijk. Dan kan ook bepaald worden welke stappen gezet moeten worden om van de actuele naar de gewenste situatie te komen. De organisatie zal tijdelijk veranderen, wat niet makkelijk is, want ‘tijdens de verbouwing, moet de winkel open blijven’.
- Vanuit een emergerende optiek wordt deze tweedeling tussen veranderen en het werk doen niet gemaakt: je zou kunnen zeggen dat de winkel in een voortdurende staat van verbouwing is. Maar beter nog: de manier waarop het winkelpersoneel en hun leidinggevenden betekenis geven aan hun werksituatie is voortdurend in verandering. Mensen gaan met elkaar in contact en vormen een geheel, dat ieder van de delen weer beïnvloedt.

**First we shape our structures,  
then our structures shape us  
Churchill**

Vanuit dat perspectief is organisatieontwikkeling niet te plannen. Verandering vindt vanuit deze optiek dus continu plaats en de uitdaging is om een zinvolle relatie met die veranderende realiteit te kunnen onderhouden. Dat wil zeggen steeds in staat te zijn te handelen op een manier die in de richting van het gewenste effect gaat.

Vanuit het planningsparadigma zijn we organisaties aan het veranderen. Terwijl we ons vanuit het emergerende paradigma regelmatig afvragen hoe we deelnemen aan een veranderende wereld.

### *Waarop gericht?*

- De planning mindset is gericht op het samen maken van plannen, waarin een gewenste toekomst wordt gerealiseerd. Er is iets stuk of er is een kans te verzilveren en daarom moeten we eerst goed voordenken tot we weten wat we moeten doen, om daarna te doen wat we hebben bedacht. Om dergelijke plannen ook werkelijk uitgevoerd te krijgen worden ze participatief ontwikkeld. Mensen werken namelijk eerder mee aan beslissingen die de zelf hebben bedacht. Hier ligt de nadruk op verstandelijk plannen.

- Vanuit de emergerende mindset gaan we ervan uit dat we de toekomst nooit zullen kennen en dat we daarom met een zekere bedoeling kunnen handelen, maar weten dat het effect van ons handelen vooraf onbekend is. We kunnen de toekomst niet maken we kunnen hoogstens vorm geven aan wat zich ontvouwt. We zijn minder gericht op het verkrijgen van consensus om een genomen beslissing in te voeren, maar vragen ons tijdens ons gesprek soms af wat de ‘sense of the meeting’ is: wat zeggen we hier eigenlijk tegen elkaar? Nu gaat het dus niet om voordenen en doen wat bedacht is, maar om doen naar aanleiding van ons ‘beste weten’ en nadenken over / reflecteren op datgene wat ons handelen teweeg brengt (emergeert). De nadruk ligt hier op het bewust worden van onze ervaringen.



Dan zijn verhalen en generatieve beelden die (nieuwe) betekenis geven aan ons handelen belangrijk. Dan kijken we naar wie er met wie praat, hoe die gesprekken gevoerd worden en welke onderwerpen al dan niet legitiem zijn. Ontregelen van bestaande organisatiepatronen en het doorbreken van dominante logica kan ertoe leiden dat nieuwe verbanden en nieuwe betekenissen ontstaan.

#### *Aanpak*

- Bij organisatieontwikkeling met een planmatige bril is het kennen en toepassen van modellen en methoden om de implementatie van gewenste veranderingen mogelijk te maken belangrijk. We maken dan een ideaalmodel van de werkelijkheid en implementeren dat; dat wil zeggen we proberen datgene wat we organisatie noemen naar dit ideaalbeeld te veranderen. We veranderen in tweeën: van IST naar SOLL.
- Bij organisatieontwikkeling met een emergente bril hebben we de overtuiging dat we mensen (laat staan organisaties) niet kunnen veranderen; we kunnen hoogstens een ruimte creëren waarin verandering wellicht plaats zal vinden. Om dat te bewerkstelligen werken we niet met modellen VAN de werkelijkheid, maar met modellen VOOR de werkelijkheid. Oftewel, modellen die betrokkenen in staat stellen hun beeld van de situatie met elkaar te delen en te vergelijken om daarvan te leren. We zijn uit op nieuwe verhalen en generatieve beelden die nieuwe betekenis kunnen geven aan de situatie waarin we leven, zodat passend gedrag vertoond kan worden. Goede vragen stellen en je durven te laten verrassen door de antwoorden is dan veelal belangrijker dan het beschikken over de juiste instrumenten en technieken. Zo veranderen we niet in tweeën, maar in drieën. Tussen de oude en de nieuwe situatie creëren we een veranderruimte, waarin experimenteren en leren van ervaring centraal staat. Zoals we in het volgende hoofdstuk zullen lezen, propageren sommige auteurs voortdurende verandering.

#### *Houding van consultant*

- De consultant die vanuit een planning mindset werkt zal zich als relatieve buitenstaander, los van het systeem opstellen. Een belangrijk deel van zijn bijdrage bestaat uit de kennis en methoden waarover hij kan beschikken.

- Vanuit de andere optiek ziet de consultant zich als deel van het systeem en is deze daarop sterk betrokken. Naast kennis en methoden is zijn praktisch oordeel, waarmee hij ‘de wet van de situatie’ (M.Parker Follett) kan volgen erg belangrijk.

Verder is belangrijk dat de consultant in staat is zijn eigen ervaringen te registreren en met anderen te delen.



Zie het volgende schema voor een korte weergave van het onderscheid tussen deze twee manieren van kijken.

## **Organisatieontwikkeling vanuit:**

### **een planning mindset**

#### *Beeld van de werkelijkheid*

- Een objectieve realiteit, waarin ontdekt kan worden wat verborgen is
- Onderzoek gaat aan verandering vooraf
- Organisatie als levend systeem

#### *Soort verandering*

- Technisch
- Episodisch en exogeen
- Teleologisch

#### *Waarop gericht?*

- Samen diagnosticeren en een oplossing ‘voordedenken’ (Wat gaan we doen?) → implementeren
- Nadruk op verstandelijk plannen
- Bewijs in de buitenwereld

#### *Aanpak*

- Toepassen van modellen en methoden om de implementatie van verandering mogelijk te maken
- Met modellen VAN de werkelijkheid
- Veranderen in tweeën: van IST naar SOLL

#### *Houding consultant*

- Neutrale consultant die los van het systeem staat
- Kennis en methoden belangrijk

### **een emergerende mindset**

- Een sociale realiteit, die gecreëerd is omdat deze coherentie en integratie met eerdere ervaringen geeft
- Onderzoek = verandering
- Organisatie als betekenis gevend systeem

- Adaptief
- Continu en endogeen
- Door dialoog en dialectiek

- Handelen met een intentie, terwijl je naar het onbekende beweegt → ‘nadenken’ (Wat zijn we aan het doen?)
- Nadruk op bewust worden van ervaringen
- Nieuwe verhalen en generatieve beelden die zinvol handelen weer mogelijk maken

- Betrekken van stakeholders en het creëren van een externe en interne veranderruimte

- Met modellen VOOR de werkelijkheid
- Veranderen in drieën of voortdurend

- Betrokken consultant die deel van het systeem is
- Naast kennis en methoden is praktisch oordeel en reflexiviteit belangrijk

3. Twee stromingen binnen de emergerende mindset:  
het creëren van veranderruimtes en het veranderen van gesprekken

Ook binnen de emergerende mindset van organisatieontwikkeling zijn twee stromingen te onderscheiden. Eén waarin het creëren van veranderruimtes centraal staat. Hier is men niet uit op het creëren van toekomstige verandering, maar plant men wel de voorwaarden voor betreffende veranderruimtes. Binnen deze veranderruimtes (vaak ‘grote groeps interventies’ genoemd) is men uit op verandering in het moment.

In een andere stroming (de complex responsive process theory van R. Stacey, P. Shaw en D. Griffin) probeert men zoveel mogelijk aan te sluiten bij de dagelijkse praktijk. Hier worden geen speciale condities voor veranderruimtes gecreëerd, maar vindt organisatieontwikkeling plaats door invloed uit te oefenen op het continue proces van de dagelijkse gesprekken die tijdens het werk gevoerd worden.

Hieronder het onderscheid verder toegelicht:

**Creëren van veranderruimtes  
(gestructureerd)**

- Door middel van één of meer gebeurtenissen een werksysteem helpen transformeren van de ene half stabiele situatie naar de andere (veranderen in drieën)
- Creëren van een gemeenschappelijk beeld (ruimtelijke metafoor)
- Het systeem in de kamer halen om de complexiteit van het geheel in de delen in te bouwen
- Transformatie naar een betere wereld (gewenst toekomst beeld)
- Met behulp van speciale spelregels
- Hoe kunnen we de situatie verbeteren?

**Veranderen van gesprekken  
(continu)**

- In een stroom van voortdurende interacties deelnemen aan de transformatie van een werksysteem (voortdurend veranderen)
- Decentraal ontwikkelen van nieuwe betekenissen (tijdelijke metafoor)
- In willekeurige samenstelling nieuwe betekenissen ontwikkelen d.m.v. nieuwe verhalen en metaforen en door het verstoren van dominante logica
- Transformatie naar een andere wereld (met een intentie, wetend dat de toekomst niet te kennen is)
- Geen speciale spelregels, volledig aansluiten bij de dagelijkse praktijk
- Hoe nemen we deel aan de veranderende situatie?

4. Overzicht en belangrijkste verschillen tussen de behandelde verandertheorieën

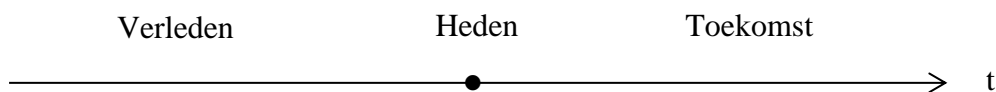
*Expertmatige verandertheorieën versus organisatieontwikkeling*

In deze tekst zijn we begonnen een onderscheid te maken tussen de eerste verandertheorieën vanuit het Scientific Management en de Human Relations beweging die daar een reactie op was. Taylor, die als expert onderzoek voor betrokkenen verrichtte en Lewin, de grondlegger

van organisatieontwikkeling, die actie en onderzoek sterk met elkaar verbond. Laatstgenoemde deed dat juist met betrokkenen en niet voor hen als expert.

### *Planning mindset versus emergerende mindset*

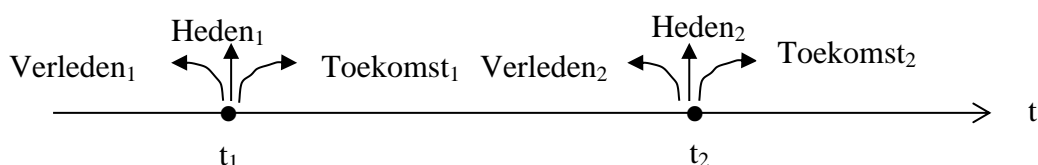
Binnen het veld van organisatieontwikkeling hebben we twee manieren van kijken onderscheiden. Eén waarin men vooral gericht is op het maken van plannen en daarmee weliswaar het onderzoek met betrokkenen doet, maar de feitelijke verandering na het gezamenlijk onderzoek plaatsvindt. Vanuit dit denken is het verleden datgene wat voor het heden plaats heeft gevonden en de toekomst wat na het heden nog moet plaatsvinden. Je zou de dimensie ‘tijd’ als volgt kunnen verbeelden:



Vanuit het andere perspectief is de verandering niet gericht op iets in het daar & dan, maar op het hier & nu. Verandering is dan de verandering van de manier waarop betrokkenen hun werkelijkheid selecteren en interpreteren. Want vanuit dit denken is de werkelijkheid niet te ontdekken, maar is er altijd een actieve daad nodig om iets te begrijpen. Daarom ziet men meer heil in experimenteren vanuit ons ‘beste weten’ en bezien hoe dat uitpakt, dan in eindeloos plannen maken om zeker te weten dat het goed uitpakt.

Hier wordt tegen de dimensie ‘tijd’ anders aangekeken. Hier is het verleden niet datgene wat aan het heden vooraf gaat en de toekomst niet datgene wat na het heden komt. Hier is verleden, heden en toekomst steeds het perspectief dat men op ieder afzonderlijk moment daarvan heeft.

**Op het moment van plannen  
moet je je plan serieus nemen,  
anders neem je jezelf niet serieus.  
Op het moment van uitvoeren  
is dat precies andersom.**

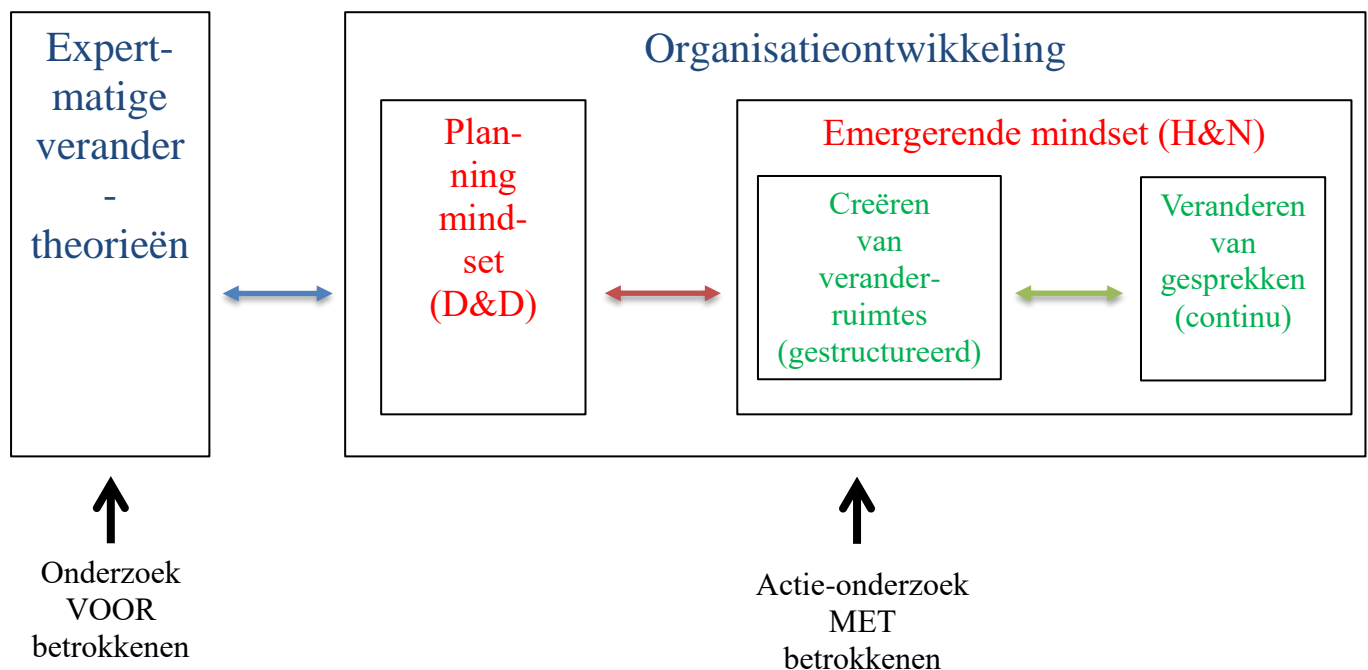


Hier kunnen we de toekomst (ook participatief) niet maken, maar moeten we handelen in een publiek domein waarin de betekenis van dit handelen nadien zichtbaar wordt als verhalen die zich ontwikkelen. Hier moeten we omgaan met de spanning dat de toekomst onbekend is. Hier vermijden we het hanteren van deze spanning niet door met participatief ontwikkelde projectplannen of protocollen datgene wat alleen via ‘handelen’ tot stand gebracht kan worden met ‘maken’ te bereiken.

## Creëren van veranderruimtes versus het veranderen van gesprekken

Tenslotte kun je onder diegenen die vanuit een emergerende mindset als organisatieontwikkelaar werken nog twee stromingen onderscheiden. Zij die veranderruimtes creëren en daarmee met hun klanten een plan maken hoe in de juiste samenstelling van mensen en onder de juiste condities gesprekken gevoerd worden over de juiste thema's. Het planmatig denken wordt helemaal afgezworen door diegenen die zo dicht mogelijk op de bestaande praktijk met mensen uit de organisatie in gesprek gaan. En in die gesprekken invloed uitoefenen op de inhoud van het gesprek en hoe die gesprekken gevoerd worden.

Tenslotte een totaaloverzicht van de drie onderscheidingen:



### Literatuur

- ARMSTRONG D., Organization in the mind; psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy. Karnac, London, 2005, ISBN: 1-185575-397-9
- BUSHE, G.R. & MARSHAK, R.J., Dialogic Organization Development: The theory and practice of transformational change, Berrett Koehler, 2015, ISBN 978-1-62656-404-6
- HEIFETZ, R.A., GRASHOW, A. & LINSKY, M. The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2009, ISBN 978-1-4221-0576-4
- HIRSCHHORN, L. The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life. Cambridge, M.A., MIT Press, 1988. ISBN 0 262 58101 9
- PARKER-FOLLETT, M., Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett
- SHAW, P., Changing conversations in organizations; a complexity approach to change. Routledge, London, 2002, ISBN: 0-415-24914-7
- STACEY, R.D., Tools and Techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity. London, Routledge, 2012, ISBN 978-0-415-53118-4
- WEISBORD, M.R., Productive Workplaces. San Francisco, Jossey-Bass Publ., 1987. (a review of improvement efforts over the last decennia). ISBN 1055542-054-0
- WHEATLEY, M.J., Leadership and the New Science; Learning about Organization from an Orderly Universe. Berrett-Koehler, San Francisco, 1992, ISBN: 1-881052-01-X