

## **François Breuer over organisatie-ontwikkeling. 'Crisis? Een revival!'**

*Organisatie-ontwikkeling komt uit het verdomhoekje, zegt François Breuer. Hij is voorzitter van Nederlandse tak van de International Organization Development Association (IODA) en partner van de Associatie voor Organisatie-ontwikkeling (AOO). Vooruitlopend op het IODA-congres, in de laatste week van augustus in Nederland, sprak Management en Consulting met hem. 'Vive la difference!'*

*Een internationale conferentie over organisatie ontwikkeling. Is dat geen achterhaalde stroming in Nederland?*

FB.: De term organisatie-ontwikkeling heeft in Nederland lange tijd in het verdomhoekje gezeten. Maar het kennisdomein en de praktijk zijn springlevend. Ik zie zelfs een 'revival'. Waarom?

In de eerste plaats vraagt de markt om helder omschreven producten. En organisatie-ontwikkeling heeft een heel divers assortiment in de aanbieding.

Daarnaast is er een groeiende behoefte aan interactieve interventies gericht op diverse doelgroepen. Denk aan *open space* en *open systems technologie*, simulaties, *business cases*, *future search* en narratieve interventies. Er is ook een groeiend besef dat snelle oplossingen vaak niet toereikend zijn en meer inzicht nodig is in wat wel 'irrationele processen' in organisaties worden genoemd. Ook dit is een terrein waarop organisatie-ontwikkeling haar vleugels heeft uitgeslagen.

Organisatie-ontwikkeling heeft dus veel te bieden, juist op het terrein van de meer weerbarstige vragen van organisatieverandering.

*Hoe belangrijk is Nederland in de geschiedenis van het vakgebied?*

FB.: Organisatie-ontwikkeling heeft in Nederland altijd een plaats gehad binnen het vak veranderkunde en de praktijk van het organisatieadvieswerk. Zie het in het licht van de ontwikkeling van Management Consulting. Het is een leerstuk dat daarin thuishoort en het heeft een lange geschiedenis. Van een voortdurend zoeken naar een balans tussen het mechanistische en instrumentele denken enerzijds en het besef dat de mens het belangrijkste voertuig is voor veranderingen in de organisatie anderzijds.

Vroeger had je de ingenieurs en die waren bezig met het oplossen van problemen, later kwamen daar de testpsychologen bij en nog later de sociale wetenschappers. Die ontwikkeling heb ik ook zelf meegemaakt; de sociaal psychologen en de sociologen gingen zich in de jaren zestig in Nederland bezighouden met de organisatie en later voegden zich daar de politicologen en bestuurskundigen bij.

Organisatie-ontwikkeling werd door de gevestigde disciplines vaak hartelijk omarmd en geïntegreerd in bestaande benaderingen. Het vak verschuilt zich nu achter termen als 'Change management' of 'veranderkunde' of 'leren en ontwikkeling', maar de basis is nog altijd hetzelfde.

*Maar in het bedrijfsleven geldt organisatie-ontwikkeling vaak nog steeds als 'soft' en ziet men het nut van 'tijdrovende benaderingen' niet in?*

FB.: Die kritiek was vroeger heel terecht. De benadering was nogal eenzijdig, met name die welke in de Angelsaksische literatuur nogal dominant was en ook in Nederland voorkwam. Toch doet die kritiek onvoldoende recht aan de feitelijke ontwikkeling in het vak. De kritiek komt erop neer dat organisatie-ontwikkeling te eenzijdig gericht zou zijn op consensus, op het invloed geven aan

de betrokkenen en op het ontwikkelen van egalitaire verhoudingen binnen de organisatie. Het management zou hierdoor het gevoel krijgen te veel tijd te moeten verdoen aan het ombuigen en wegmasseren van de weerstand.

Orthodoxe organisatieontwikkelaars hebben hier deels zelf schuld aan: zij introduceerden trainingsmethodieken en leerstrategieën in organisaties die wel een erg zwaar beroep deden op het vermogen en de wil van mensen om zich kwetsbaar op te stellen.

*Wat denkt u, is dat naïviteit?*

FB.: Van oorsprong is organisatie-ontwikkeling sterk gepusht als een beweging van verbeteren, veranderen en tot ontwikkeling brengen van organisaties. En dat moest samen gaan met de participatie, het leren en het ontplooiën van de mensen in de organisatie. Ik heb de indruk dat dit in Nederland vooral aansprak bij managers en adviseurs die uit een technische hoek kwamen en vervolgens ‘zich bekeerden’ tot een mensgerichte benadering. Zij hadden de neiging daarin een beetje door te slaan.

In de zestiger en zeventiger jaren zagen we de opkomst van de ‘sensitivity training’. Die bleek meer kwaad dan goed te doen; vervolgens kwam in de jaren 70 en 80 het socio-technisch denken op, sterk geïnspireerd door het Tavistock Institute in Engeland. Beide benaderingen werden weliswaar door sociale en gedragswetenschappers geïntroduceerd, maar spraken vooral de techneuten aan die het vervolgens overnamen.

In Nederland is er in de *mainstream* theorie en praktijk van organisatieverandering altijd een sterke tegenbeweging geweest tegen het naïeve, positieve denken dat op de humanistische psychologie is gebaseerd. Steeds weer zijn programma’s bijgestuurd als er een te eenzijdige, ‘softe’ inkleuring de overhand dreigde te krijgen.

De laatste decennia zien we opnieuw dat (meestal vanuit de Verenigde Staten) modieuze benaderingen binnensijpelen die op dat zelfde positieve denken zijn gebaseerd. Zoals de ‘appreciative’ benaderingen (‘enquiry’ of ‘coaching’) en het ‘solution focused’ model.

*U klinkt nogal negatief als u deze benaderingen noemt, keurt u ze af?*

FB.: Ik wil niet beweren dat er niets goeds in steekt. Met name het aspect van ‘positive reinforcement’ is een buitengewoon nuttig concept in het kader van leren en ontwikkeling. Ook is het begrijpelijk dat managers meer behoefte hebben aan oplossingen en verbeteringen dan dat zij geconfronteerd willen worden met wat er mis is. Maar dit moet er niet toe leiden dat het bestaan van problemen wordt ontkend en een analyse van wat er eigenlijk aan de hand is wordt vermeden.

*Wat ziet u op dit moment als belangrijke ontwikkelingen in het vak?*

FB.: Het vak ontwikkelt zich meer in de praktijk dan in de wetenschappelijke opleidingen. Interessant is dat denkmodellen die lange tijd aan de rand van de veranderekundige praktijk hebben gestaan, de laatste jaren nieuwe inspiratie bieden voor het ontstaan van meer integrale interactieve benaderingen.

*Voorbeelden?*

Neem het systeem denken. We zien een integratie en vernieuwing van het systeemdenken in de organisatiekundige praktijk in de vorm van systeemdynamica, met Peter Senge als belangrijke inspirator. Iets dergelijks is aan de hand met de psychodynamica en groepsdynamica.

Tot voor kort werden de inzichten uit de psycho-analyse vooral toegepast voor de typering van leiderschapstijlen. Maar de laatste jaren zien we juist weer een stroom van publicaties gebaseerd op praktijkstudies naar irrationele, dynamische processen in organisatie. Zoals het vraagstuk van de identiteit van de organisatie, de ‘organisation in the mind’, waar David Armstrong onlangs een interessant boek over heeft gepubliceerd. Ook de groepsdynamische en leiderschapsconferenties springen als paddestoelen uit de grond. En in bijna alle organisaties zie je een toenemende vraag naar trainingen en opleidingen in groepsprocessen.

En tenslotte: forecasting, future search, simulaties met business cases en andere experimentele, ‘experience-based’ benaderingen, waarin mensen ervaringen kunnen opdoen met een nog niet bestaande werkelijkheid en vervolgens beter in staat zijn om de toekomst dichterbij te halen.

*Hoe past uw conferentie in deze ontwikkeling?*

FB.: De conferentie is een internationale uitwisseling ervaringen en methodieken. We hebben een hele dag ingeruimd om met kleine groepjes naar klanten te gaan om daar in discussie te gaan over de gehanteerde aanpak.

We vonden het thema ‘diversiteit’ te eng, omdat het doet denken aan de emancipatie van ‘minderheidsgroepen’ in de organisatie. En verschillen gaan volgens ons ook om de differentiatie die je aantreft binnen de topleiding, de managementteams en de cultuur van organisaties. Hoe kun je die verschillen op een positieve manier benaderen? Tevens gaat het om verschillen in de praktijk van ons vak zelf; vereisen verschillende regio’s een andere aanpak? En dan gaat het natuurlijk ook om OD-interventies op het vlak van maatschappelijke tegenstellingen. Kortom “Vive la Difference!”

*Voor wie is deze conferentie bedoeld?*

FB.: We verwachten een overzichtelijk gezelschap, ongeveer 150 mensen, zodat het goed mogelijk blijft om in drie en een halve dag wat intensiever met collega’s kennis te maken, ervaringen uit te wisselen en misschien plannen te maken voor toekomstige samenwerking.

Het zal heel interessant worden, omdat de ervaring leert dat op de conferenties van IODA een grote verscheidenheid van nationaliteiten afkomt, uit alle delen van de wereld.

*Kort geleden kwamen topexperts op het gebied van organisatie-ontwikkeling in Nederland bijeen. Aanleiding was de opnieuw opblazende discussie, onder meer in The Journal of Applied Behavioral Science, over de vraag of organisatie-ontwikkeling in een crisis verkeert. Bijvoorbeeld omdat het niet duidelijk afgebakend en amper gedefinieerd is, of omdat organisaties de toegevoegde waarde er niet van inzien. Maakt u zich daar zorgen over?*

FB.: Wij hebben Larry Greiner op onze conferentie uitgenodigd, die in deze discussie nogal van leer is getrokken. Hij is toch een van de meest aansprekende goeroes in ons vak. Hij heeft voor vuurwerk beloofd, maar we willen daar tegenover ook onze klanten en onze eigen ervaringen stellen. Ik zit er eerlijk gezegd niet zo mee dat het vakgebied organisatie-ontwikkeling niet zo helder afgebakend zou zijn. Dat is een academische discussie over leerstoelen. Ik ben juist erg blij met het feit dat, in Nederland althans, het vakgebied veel meer geïntegreerd is in de veranderkundige praktijk en in het vak van organisatieadviseur. Crisis? Het vak ontwikkelt zich: in de praktijk en de op praktijk gerichte opleidingsinstituten.

*Organisatie-ontwikkeling wacht een gouden toekomst?*

FB.: Ik verwacht dat binnen het vak veranderkunde organisatie-ontwikkeling een prominente plaats blijft innemen. Dat blijkt ook in de praktijk. In toenemende mate merk ik dat klanten behoefte hebben aan een specialist die vooral de intermenselijke kant in de gaten houdt. Ik ben er van overtuigd dat de behoefte aan deze vorm van advisering zal blijven bestaan. Zolang haar beoefenaren zich maar blijven ontwikkelen.

Wortels van Organisatie-ontwikkeling	Recente ontwikkelingen of loten
Procesbenadering ('proces consultation')	Psycho-dynamica van organisaties
Geplande verandering ('planned change')	Futuring en Vision building
Lerende organisatie ('action learning')	Experiential learning
Terugkoppelen van onderzoeksgegevens ('survey feedback')	Business cases
Trainingen (w.o. sensitivity training)	Strategic planning and forecasting
Sociotechniek ('socio-technical systems')	Group relations conferences
Groepsdynamica ('group dynamics')	Systeem dynamica
Emotionele intelligentie	Simulaties
Open systemen ('open systems planning')	Open space en andere large group interventions
Conflict beheersing en bemiddeling ('third party consultation')	Mediation
Human resources	Story telling, learning histories
Humanistic psychology	Deep change
	Appreciative approaches