

## HET EINDE VAN ORGANISATIEONTWIKKELING?

### Over de spagaat tussen organisatie-ontwikkeling en strategie-implementatie

Steven de Groot, KULTIFA

**Organisaties veranderen. Continu veranderen schijnt noodzakelijk om de continuïteit voor *shareholders* en *stakeholders* te garanderen. Organisatieontwikkeling lijkt het credo voor organisaties. Maar is dat nu wel zo? Want komt organisatieontwikkeling niet steeds meer in de verdrinking door strategieaanpassing? Dit artikel gaat in op de verschillende vormen van organisatieverandering en poogt daarbij de zojuist genoemde vragen te beantwoorden.**

#### Inleiding

In iedere willekeurige organisatie kom je organisatieontwikkelingsplannen, projecten en verbeterteams tegen. En de meeste organisaties zijn druk doende met competentie-management, kwaliteitsmanagement, business proces redesign, empowerment of nieuwe besturingsconcepten.

#### Waarom organisaties veranderen

Waarom organisaties trachten te veranderen of te verbeteren komt grofweg door twee factoren. Door *externe* invloeden (endogene ontwikkelingen) zoals wetswijziging, fusies / overnames, wijziging van financiering, toenemende concurrentie, veranderende externe eisen, een code Tabaksblad, technologische ontwikkelingen of internationalisering. En anderzijds door *interne* invloeden (exogene ontwikkelingen). Voorbeelden hiervan verloop personeel (pensioen, aantrekkelijke arbeidsmarkt), ICT-implementatie, wisseling in management of directie, herstructurering, nieuw personeel, strategie-wijziging en invoering van een beoordelings- en beloningssysteem.

Het management van organisaties heeft steeds meer moeite met het vinden en behouden van de balans tussen inspanningen als gevolg van externe veranderingen en inspanningen als gevolg van interne veranderingen. En het verschil tussen strategieontwerp en –implementatie en organisatieontwikkeling. In grote organisaties leiden deze twee invloeden vaak tot een diffuse mix van verbeterinitiatieven. Hierdoor ontstaat – naast de *going concern* - een nog diffuser proces van verbeteren en ontwikkelen.

Seo et al (2004)<sup>1</sup> spreken over *dualiteiten en spanningen* tussen de verschillende interventies voor organisatieverandering die voortkomen uit verschillen in doelen en *impetus* (when to change) en verschillen in de aard van het veranderingsproces. Ze onderscheiden acht *bipolar* paren van dualiteiten bij organisatieverandering:

- Individueel/groep versus organisatiebreed;
- Interngericht versus extern gericht;
- Human system versus technical system;
- *First order* versus *second order*;
- Negatieve prikkel versus positieve prikkel;
- Continu versus eenmalig;
- Proactief versus reactief;
- Open versus gesloten.

De paren zijn niet per definitie tegengesteld, maar wel van invloed op elkaar. Ze bevatten tevens een paar aanleidingen voor verandering zoals ik eerder noemde.

Veranderen vanuit een *negatieve prikkel* (reactie op interne zwakte en/of externe bedreiging) danwel vanuit een positieve prikkel (reactie op interne sterkte en/of externe kans).

Om de aanleiding voor verandering helder te maken gebruiken organisaties de confrontatiematrix van Weihrich<sup>2</sup>. Deze vertaalde de uitkomsten van een SWOT-analyse naar mogelijke TOWS-strategieën. Co-zijnsen en Vrakking (1992) en Abels (2001) werkten vervolgens deze verder uit.

<sup>1</sup> Seo, M., L. Putman, J.M. Bartunek. Dualities and Tensions of Planned Organizational Change. Handbook of Change and Innovation, Oxford University Press, 2004

<sup>2</sup> Weihrich, H. The TOWS Matrix – A tool for Situation Analysis. Journal of Long Range Planning, vol.15, 1982

		Organisatie	
		Zwakten	Sterkten
Omgeving	Bedreigingen	<b>ZB-strategieën</b> Terugtrekken of ombuigen (revitalsieren)	<b>SB-strategieën</b> Verdedigen
	Kansen	<b>ZK-strategieën</b> Verbeteren	<b>SK-strategieën</b> Groeien

Deze matrix lijkt nog maar weinig grond te vinden in Nederland, terwijl deze een belangrijk hulpmiddel kan zijn bij één van de belangrijkste taken van het management van een organisatie, namelijk *kiezen*. Kiezen van een strategie en daarmee richting geven aan het pallet van interventies. Kiezen voor kansgedreven (offensieve) of probleemgedreven (defensieve) strategie. En dus ook expliciet kiezen voor het reageren op ontwikkelingen in de buitenwereld of het reageren op deze in de eigen organisatie.

Centraal in dit artikel staat de vraag in welke mate organisaties verbeteren en groeien (organisatieontwikkeling en productiviteitverbetering) al dan niet in relatie tot strategie-ontwikkeling. Met de assumptie dat organisatieontwikkeling eenvoudiger en ongestoord verloopt bij organisaties met een relatief laag veranderlijke omgeving dan organisaties met een relatief hoog veranderlijke omgeving. Organisaties die zich voortdurend moeten aanpassen aan hun omgeving omwille van veranderende wetgeving, toenemende concurrentie of veranderende klanteisen, hebben in de regel al hun handen vol om deze externe veranderingen door te vertalen naar veranderingen in de organisatie. Ansoff en Mc Donnell<sup>3</sup> spreken in dit kader over *strategic issue management (SIM)*. Een procedure om vroegtijdig en snel te kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen binnen en buiten de organisatie. Verschillende rollen in de organisaties monitoren constant kansen en bedreigingen in relatie tot sterkten en zwakten. En via een procedure wordt de impact en noodzaak beoordeeld en besloten om tot actie over te gaan of niet.

Wanneer er binnen een organisatie sprake is van relatief veel verandering, zoals verloop van medewerkers, wisseling van management, herstructurering of grootschalige ICT-projecten, komt een organisatie niet toe aan organisatieontwikkeling. Deze stopt of kan zelfs achteruit lopen. Ik refereer aan een voorbeeld van een adviesorganisatie die in termen van ontwikkelingsfasen van het INK een fase 3 organisatie was (systeem-georiënteerd), die binnen een jaar 'terug viel' naar fase 1 (activiteit-georiënteerd) na verloop van 30% van het personeel en vervanging van het management. Laat staan dat er is deze organisaties naast organisatie-ontwikkeling ook nog ruimte is voor strategie-implementatie.

### Soorten organisatieveranderingen

Organisatieverandering kent verschillende aanduidingen en gradaties. Bekke spreekt over reorganisatie, transformatie tot organisatieverbetering<sup>4</sup>. Wiersdam en Swieringa (1990) spreken over verbeteren, vernieuwen, ontwikkelen. Terwijl Tapscott<sup>5</sup> kwaliteitsverbetering, herstructurering en transformatie onderscheidt.

<sup>3</sup> Implanting Strategic Management. I. Ansoff & E. McDonnell. Prentice Hall, 1990

<sup>4</sup> Bekke, A.J.G.M. Bezuinigen en/of reorganiseren? Overheidsmanagement nr.9, 2004

<sup>5</sup> Tapscott, D. (1996). *The digital economy*. New York: McGraw-Hill

Verschillen tussen kwaliteitsverbetering, herstructurering en transformatie (naar Tapscott <sup>6</sup> , 1996)			
	KWALITEITSVERBETERING	HERSTRUCTURERING	TRANSFORMATIE
Goals	Reduce defects	Streamlining, cost displacement and cost avoidance	Value creation, new product/services delivered through new distribution channels to new markets
Context	Globalisation, new international competition, changing customer expectations	Pressures from the emerging economy for disaggregation, responsiveness and strategic efficiencies	Rise of the digital economy, the national information infrastructure, new drivers for innovation
Targets	Incremental	Breakthrough	Breakthrough
Approach	Continuous improvement	Greenfield – start from scratch	Envisioning the future, modelling today, gap analysis and migration plan
Investment required	Relatively low	High (management attention, work redesign effort, information systems)	High (management and all other personnel involved, migration to enabling infostructure)
Impact	Long-term	Short- and middle-term	Short- middle-, and long-term
Success rate of those undertaking	High	Low	Moderate
Domain	Product	Process	Enterprise, extended enterprise
Competitive differentiation	No	No	Yes

De verschillen komen voort uit onder andere het verschil gradaties in omvang, aanleiding en discipline waarmee naar een organisatievraagstuk wordt gekeken.

Van discontinue (radicaal breken met het bestaande door wijziging van strategie, imago en karakter van de onderneming) tot incrementeel ('tuning': klein, niet fundamenteel, maar gericht op verbeteren van het bestaande)<sup>7</sup>.

Voor een deel reageert een organisatie zoals eerder gezegd op endogene ontwikkelingen zoals toeneemende concurrentie, wijzigende wetgeving en veranderende klanteisen. Daarnaast ontwikkelen organisaties vanwege exogene ontwikkelingen zoals wijzigingen van management, personeelsverloop of eigen behoefte aan efficiency. De ordening van endogene en exogene ontwikkelingen te hanteren, ontstaan vier vormen van organisatieverandering.

<sup>6</sup> Tapscott, D. (1996). *The digital economy*. New York: McGraw-Hill

<sup>7</sup> Reijniers, J.A.M. *Competent veranderen*. Quint Publicaties, Soest, 2004,

		Veranderlijkheid organisatie	
		Hoog	Laag
Veranderlijkheid omge- ving	Hoog	<b>Organisatie- Transformatie</b>	<b>Strategie- implementatie</b>
	Laag	<b>Organisatie- Ontwikkeling</b>	<b>Productiviteits- verbetering</b>

Een belangrijk discussiepunt is - zonder in een semantische discussie over de term organisatieontwikkeling te geraken - of organisatieontwikkeling in alle vier de kwadranten voorkomt en andere gedaantes kent.

Organisaties die vanwege externe druk voortdurend moeten aanpassen én willen werken aan organisatieontwikkeling, moeten het vermogen hebben om te *transformeren*, of – in minder beladen termen - ontwikkeling in een veranderlijke omgeving. Dat is de uitdaging voor veel organisaties! Dit type organisaties lijkt namelijk de overhand te krijgen in de toekomst. Organisatie-ontwikkeling en strategieimplementatie zullen in toenemende mate hand-in-hand moeten gaan, waarbij de afstemming tussen deze twee soorten organisatieveranderingen een voorwaarde is voor succes. Maar is dit nu wel zo en kan dit?

#### **De spagaat tussen organisatieontwikkeling en performance management**

Organisatie moeten presteren. Presteren om op de korte termijn continuïteit en liefst winst te garanderen. Gelijktijdig willen organisatie verbeteren. Verbeteren of ontwikkelen om ook in de toekomst continuïteit te garanderen. Hierbij leven veel organisaties met de veronderstelling dat organisatieontwikkeling leidt tot prestaties, op de korte én lange termijn. En dit beide realiseren gaat organisatie moeilijk af.

De spagaat - meer een onderscheid hoe aan te kijken tegen organisaties - hebben Beer en Nohria<sup>8</sup> verwoordt in een E-stroom een O-stroom. In de E-stroom is het (programmatisch) creëren van met name economische waarde het hoofdoel, terwijl bij de O-stroom de doelstelling is het verhogen van capaciteiten van mensen om een strategie te kunnen implementeren. Hieronder zijn de belangrijkste kenmerken van beide stromen aan weergegeven.

<sup>8</sup> Breaking the Code of Change, Harvard Business School Press, 2000

De E-stroom en de O-stroom voor organisatieverandering			
Doel en middel	E-stroom	O-stroom	Integratie
Doel	Maximaliseren van economische waarde	Ontwikkelen van capaciteiten van de organisatie	Ontwikkelen van economische waarde en organisatie
Leiding	Top-down	Participatief	Topdown en toch participatief
Focus	Structureren van systemen	Cultuur	Veranderen van organisatieontwerp en -cultuur
Planning	Programmatisch	Spontane ontwikkeling	Planmatig en spontaan
Motivatie	Beloning als prikkel voor verandering	Beloning als resultaat van verandering	Beloning is ondersteunend
Adviseurs	Veel / expertise gedreven	Weinig / proces gedreven	Adviseurs zijn ondersteunend

*De E-stroom en de O-stroom voor organisatieverandering (Strikwerda<sup>9</sup> en Schuiling<sup>10</sup>)*

Schuiling twijfelt - evenals Beer en Nohria zelf (zij spreken over emotionele incongruentie van theorie E en theorie O) - aan de mogelijkheid van integratie van beide benaderingen. 'Vasthouden aan de spanning tussen beide' is wel een haalbare optie of meer gegeven.

Ook Ten have et al. (1998)<sup>11</sup> constateren deze twee verschillende benaderingen binnen organisaties en integreren deze in een zogenaamde *besturingsdialoog*. In deze dialoog - resulterend in een businessplan - verbinden ze het vierfasenmodel, het EFQM-/INK-model en de balanced score card (BSC) door ze respectievelijk te ordenen langs het proces van richting, inrichting en verrichting. Het gevaar van integreren van modellen is dat het totaal vaak te ingewikkeld wordt voor de gebruiker en de doelstelling en kracht van de individuele modellen waarde verliest in een samenstelling met andere modellen.

In Nederland deed vooral de eerder genoemde Ten Have, Steven, onderzoek naar organisatieverandering. Hij benoemt vier voorwaarden voor succesvolle verandering: richting, consistentie, samenhang en feedback.

*Richting* betreft de helderheid van een duidelijke visie en managementfilosofie; het waartoe de verandering moet leiden. *Consistentie* heeft betrekking op de wijze van vertalen van veranderingsdoelen in concrete doelen en activiteiten. Met *samenhang* wijst Ten Have op de relaties tussen de verschillende werkteerren en bedrijfsprocessen. Een eenduidig referentiekader schept helderheid en verbondenheid door de gehele organisatie heen. *Feedback* tenslotte gaat over de voortdurend toetsen van de prestaties van de medewerkers aan de doelstellingen (*richting*). Verbeteringen worden stap voor stap doorgevoerd in een tempo dat aansluit bij de mate waarin de organisatie klaar is voor verandering. Als we deze vier voorwaarden relateren aan de twee stromen, zien we dat *richting* vooraf gaat aan de drie aspecten die voorwaardelijk zijn voor de wijze van veranderen en/of ontwikkelen.

Waar hebben we het over? Beer en Nohria tonen in een overzicht de belangrijkste kenmerken van twee benaderingen. Maar om de noodzaak voor verbinding te kunnen verklaren en te maken is een verdere verdieping wenselijk.

<sup>9</sup> Organisatie-verandering: Opgesloten in de verkeerde modellen! Managementsite.net

<sup>10</sup> Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Dissertatie, Kluwer, 2001

<sup>11</sup> Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden. Berenschot Fundatie, 1998

## Organisatieontwikkeling

Of een organisatie nu wil werken aan zichzelf vanuit positieve of negatieve prikkels, maakt voor de aspecten waaraan gewerkt moet worden niet uit. (??). Enkel het tempo en de reactiesnelheid zal in een organisatie in een hoge veranderlijke omgeving anders moeten zijn. In beide gevallen kun je spreken over organisatieontwikkeling.

Traditioneel wordt met organisatieontwikkeling (*Organization Development, OD*) bedoeld op (McKendall, 1993<sup>12</sup>):

- 'Method for facilitating change and development in people, in technology, in organizational processes and in technological structures' (Friedlander & Brown, Porras & Berg);
- 'Planned organization wide change effort which is managed from the top; the purpose of this effort is increase organizational effectiveness and health through planned interventions using behavioural science methods' (Beckard);
- 'The applied behavioural science discipline that seeks to improve organizations through planned, systematic, long-range efforts focussed on the organization's culture and its human and social processes' (French & Bell);
- 'A response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so they can better adapt to new technologies, markets and challenges, and the dizzying rate of change itself' (Bennis);
- 'The natural evolution, purposeful change and continous learning: growing organizational value' (Voelpel et al.)<sup>13</sup>.

Schuiling<sup>14</sup> die in het kader van zijn promotieonderzoek verschillende benaderingen van organisatieontwikkeling onderzocht, concludeert dat een belangrijke gemeenschappelijke deler is het streven naar *vermogensbeheer*: het ontwikkelen van *capaciteiten* van de organisatie zoals zelfvernieuwend vermogen, organisatorisch leervermogen, organisatievermogen en/of zelfregelend vermogen.

### *INK-model en Vierfasenmodel*

Een veelgebruikt model voor organisatieontwikkeling in Nederland is het INK-model.

Alle politiekorpsen gebruiken sinds 1996 dit model evenals 60% van de grote en middelgrote gemeentes, ruim een derde van de welzijninstellingen en het merendeel van apotheken en GGD's. Het model gaat uit van een ontwikkeling van vijf organisatiegebieden: leiderschap, beleid & strategie, personeel, middelen en processen. Ontwikkeling van deze organisatiegebieden - volgens de fasen activiteitgeoriënteerd, procesgeoriënteerd, systeemgeoriënteerd, ketengeoriënteerd en het niveau van excelleren (later door het INK gewijzigd in transformatiegeoriënteerd) - van zou leiden tot vermeerdering van de resultaatgebieden medewerkers, klanten, bestuur & financiers en maatschappij.

Dit model of varianten (zoals en KO-model bij gemeenten of het model voor HKZ in de zorgsector) vindt zijn basis in het model van de European Foundation of Quality Management (EFQM) en is aangevuld met de vijf genoemde fasen van organisatieontwikkeling. Deze fasen zijn gebaseerd het vierfasenmodel dat Hardjono begin jaren negentig ontwikkelde. Hoewel het plausibel klinkt, dat investeren in de organisatiegebieden leidt tot een vermeerdering van één of meerdere resultaatgebieden, is dit nog nooit aangetoond. Het INK-model is nooit geëvalueerd en *evidenced based practices* zijn niet voorhanden. Een eerste voorzichtige analyse van prestaties en mate van organisatieontwikkeling van politiekorpsen door het IVA, toont aan er geen direct verband bestaat tussen beiden. Politiekorpsen die relatief ver ontwikkeld zijn in termen van INK-fasen, scoren niet per definitie beter in termen van prestatieafspraken (vastgelegd in convenant met ministerie van BZK) dan politiekorpsen die relatief weinig ontwikkeld zijn in termen van INK-fasen.

---

<sup>12</sup> The Tyranny of Change: Organizational Development Revisited. Journal of Business Ethics, nr. 12, 1993

<sup>13</sup> Zie eerder

<sup>14</sup> Zie later

Het vierfasenmodel van Hardjono<sup>15</sup> gaat uit van het vergroten van *vermogens* van een organisatie: het materieel vermogen (MV), het commercieel vermogen (CV), het socialisatievermogen (SV) en het denkvermogen (DV). Voorts onderkent het model vier *oriëntatierichtingen* waarop een organisatie zich kan richten, te verdelen over twee assen: interne versus externe oriëntatie en oriëntatie op beheersing versus verandering. Hier is enige verwachtschap zichtbaar met de twee eerder getoonde vorige matrices. De onderstaande figuur toont tevens de typen interventies die Hardjono toedicht aan de verschillende fasen en versterking van verschillende vermogens.

		Oriëntatie op	
		Verandering	Beheersing
Oriëntatie op	Extern (om- geving)	<b>Creativiteit</b>	<b>Effectiviteit</b>
		- winstpotentie (MV)	- cashflow (MV)
	- nieuwe producten (CV)	- marktaandeel (CV)	
	- ondernemerschap (SV)	- richting (SV)	
		- inventiviteit (DV)	- plannen (DV)
Intern (or- ganisatie)		<b>Flexibiliteit</b>	<b>Efficiency</b>
		- herallocatie middelen (MV)	- winst (MV)
		- werkmethoden (CV)	- routine (CV)
		- saamhorigheid (SV)	- hiërarchie (SV)
		- gedragsnormen (DV)	- synergie (DV)

Een groot verschil met het INK-model - dat het lineair doorlopen van de fasen voorstaat - is visie van Hardjono dat organisaties de kwadranten van het vierfasenmodel *cyclisch* doorlopen (met de wijzers van de klok mee) van effectiviteit naar creativiteit en weer verder met als doel 'vermogens-vermeerdering'. Hardjono en Bakker<sup>16</sup> wijzen erop dat een organisatie in de praktijk vaak anders 'ontwikkelt' door soms tegen de cyclus in te bewegen (terugdraaien) of langere tijd tussen twee kwadranten (bijvoorbeeld effectiviteit en efficiency) te switchen (oscilleren). De uitdagingen van organisaties ligt in het vermogen om van kwadrant te kunnen wisselen en de draaisnelheid (de snelheid waarmee dit gebeurt) te regelen. Ondermeer Volberda<sup>17</sup> duidt dit met de *flexibele* organisatie. Anders bedoeld dan flexibiliteit in de eerder getoonde matrix, doelt hij op dit vermogen om te kunnen switchen tussen de vier oriëntaties effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit of innovativiteit.

Het vierfasenmodel van Harjono heeft de basis gevormd voor de genoemde fasen van het INK-model: De relaties tussen activiteitgeoriënteerd en gericht op effectiviteit en procesgeoriënteerd en gericht op efficiency zijn voorstelbaar. Mijn indruk is toch dat systeemgeoriënteerd en ketengeoriënteerd iets anders inhouden dan de oriëntatie op respectievelijk flexibiliteit en creativiteit.

Als we met name de fasen van beide modellen verder vergelijken gebeurt er iets eigenaardigs.

Een groot verschil is dat de fasen van het INK-model ogenschijnlijk oplopend en eindigend zijn, terwijl Hardjono met zijn fasenmodel zogezegd *continu en cyclische ontwikkeling* van de organisatie voorstaat. Verder spreekt het INK veelal over *beheersing* (beheersing van primaire processen, ondersteunende processen en het totale bedrijfssysteem) en nauwelijks over *verandering*, waardoor in termen van Hardjono inderdaad enkel sprake is van een focus op effectiviteit en efficiency.

Staan werken aan *efficiency* en *flexibiliteit* synoniem voor Fase II- en III-organisaties? Klantfocus staat centraal bij fase III (Hardjono & Bakker, 2001), terwijl *flexibiliteit* gebaseerd is op interne beheersing...

<sup>15</sup> Hardjono, T. W. en R.J.M. Bakker. Management van processen. INK/Kluwer, 2001

<sup>16</sup> Have, S. ten. Managers moeten kiezen. Berenschot Fundatie / Delwel, 1996

<sup>17</sup> Volberda, H.W. De flexibele onderneming, Kluwer, 2004

### Organization health & Organization fitness

Een andere stroming binnen organisatieontwikkeling is die van *organization fitness* of *organization health*. Deze baseert zich op de wetenschap van de psychologie en menskunde en legt de parallel tussen individuele gezondheid van de medewerker, die van diens organisatie (organisatiewelzijn of gezondheid van de organisatie) en organisatieprestaties<sup>18</sup>. Bennis, Cooper en Williams en Newell zijn de grondleggers van deze stroming. Bennis onderscheidt drie dimensies van *organization health*, namelijk adaptievermogen, eenduidigheid van missie en visie en het vermogen om de omgeving waar te nemen en te begrijpen. Quick et al. (2007)<sup>19</sup> noemen kracht/energie, vitaliteit en productiviteit. In het kader van *organization fitness* spreken Voelpel et al. (2003)<sup>20</sup> over 'continuously be capable to transform in an adaptive, reactive way'. Dit kan door strategieimplementatie: aanpassing van hun strategie met de gevolgen voor de organisatiekenmerken, danwel door de gekozen strategie te handhaven, maar externe veranderingen door te vertalen naar aanpassingen aan de organisatie. De *Organization Health Report Index* (onder andere Fiorelle) die organisaties op HR-aspecten meet en het *Healthy Work Organizations Model* (Murphy, kijkt naar relaties, individuele verbondenheid met het collectieve, betrokkenheid, collectiviteit, shared repertoire, personificatie). Beer (2002)<sup>21</sup> spreekt in dit kader over *organisation fitness*.

Hij zegt hierover: *'the capacity to adapt organizational design, behavior and culture to fit new stances, depends on the capacity of leaders and organizations to confront and learn from internal tensions'*. Organisaties realiseren *fitness* door het werken aan de zeven *capabilities*: coördinatie, competentie, commitment, communicatie, conflictmanagement, creativiteit en capaciteitsmanagement. Een zogenaamd *Organisation Fitness Profile* (OFP) ontstaat na de scores op deze zeven *capabilities* en kan de organisatie gebruiken om te werken aan *organisation fitness*. En wordt met name gerealiseerd door het wegnemen van wat hij noemt *'silent killers'* die de oorzaak zijn van organisatieontwikkeling: gebrek aan symbiotische relatie met stakeholders, gebrek aan vermogen om te komen tot *new business*, gebrek aan sensitiviteit voor socio-culturele trends, ineffectief management, onduidelijke strategie en prioriteiten, slechte verticale communicatie, top down / laissez-faire senior management, slechte coördinatie tussen functies en business, inadequate operationele leiderschapskwaliteiten en –ontwikkeling. De relatie met de eerder genoemde voorwaarden voor succesvolle veranderingen door Ten Have is zichtbaar.

Wat een onbeantwoorde vraag blijft, is wat organisatieontwikkeling beoogt. Of we nu de theorieën en modellen van Hardjono, Quick et al, Bennis, Cooper en Williams en Newell of Beer beschouwen, onduidelijk is of organisatieontwikkeling nu een middel is voor het realiseren van output of het vermeerderen van capaciteiten aan zich. Misschoen geeft een oriëntatie op performance management antwoorden.

### Performance management

#### Organization health

##### Doelgericht:

- heldere missie en doelen
- bijdrage aan de maatschappij
- integriteit
- kwaliteitsbewustzijn
- beginselvast
- kansen voor groei
- prestatiebeoordeling en -beloning

##### Verbinding met anderen:

- open eerlijke communicatie
- eerlijkheid en rechtvaardigheid
- kansen
- vertrouwen en veiligheid
- onderlinge verbondenheid en wederkerigheid
- aanmoediging van diversiteit in mensen, vaardigheden en ideeën
- cohesie en affiliatie
- trots
- zelfsturing

##### Zelfrespect en meesterschap

- aanmoediging
- ontwikkelmogelijkheden
- support systems
- fitness-voorziening
- fysiek veilige werkomgeving

<sup>18</sup> Health in Organization: Towards a Process-Based View. R. MacIntosh, D. MacLean en H. Burns. Journal of Management Studies 44:2, March 2007

<sup>19</sup> Managerial Dimensions of Organizational Health: The Healthy Leader at Work. J.C. Campbell, M. Macik-Frey en C.L. Cooper. Journal of Management Studies 44:2, March 2007

<sup>20</sup> The Organizational Fitness Navigator. Creating and measuring Organizational Fitness for fast-Paced Transformations. IIR Working paper WP#03-11, 2003

<sup>21</sup> Building Organizational Fitness in the 21st Century. paper 02-044, 2002

Dan de tegenhanger van de O-stroom (organisatieontwikkeling), de E-stroom. Deze heeft ten doel het maximaliseren van economische waarde. En richt zich in tegenstelling tot organisatieontwikkeling expliciet en enkel op de output van de organisaties. Een wat meer bekende managementstroming die deze doelen nastreeft is *performance management*.

Hierbij staat het *resultaat* van handelen van de organisatie centraal.

Performance wordt hier gedefinieerd als *'the record of outcomes produced or a specified job function or activity during a specified time period'* (Bernadin et al., 1995).

Organisaties die deze benadering aanhangen – en dan met name gericht op het fysieke zichtbare output – zijn over het algemeen zeer outputgericht, hetgeen vaak af te leiden valt uit de aanwezigheid van doelstellingen, prestatie-indicatoren, prestatiebeloning, kritieke succesfactoren, opdrachten, afgebakende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (Williams, 2002)<sup>22</sup>. Besturingsmodellen die in performance georiënteerde organisaties gebruikt worden (zoals het EFQM- en INK-model en de Balance Score-Card) geven een beeld van het type prestaties waarop men stuurde. Deze zijn naast *financiële* resultaten ook nog resultaatengebieden als:

- medewerkertevredenheid;
- klanttevredenheid;
- maatschappelijke bijdrage;
- resultaten van business processen.

Ogenschijnlijk telt bij performance management – de E-stroom – enkel het resultaat, de output. Maar bij het denken in 'dat wat nodig is om de gedefinieerde resultaten te bereiken' is een relatie met de O-stroom, met organisatieontwikkeling te ontdekken. Tenminste wanneer we afgaan op veel gehanteerde definities van performance.

Shapero (1989) hanteert een formule voor performance die indirect ook beide stromingen bevat:  $P(performace) = M(otivation) \times A(bility) \times N(ecessaries)$

Robinson & Robinson (1995) kennen een soortgelijke formule als die van Shapero, maar leggen een belangrijke claim op het leeraspect van presteren: *Performance Results = Learning Experience x Work Environment*. De eerder genoemde *organisatievermogens* van de O-stroom kennen sterke verwantschap met *abilities of learning experience*.

De Waal<sup>23</sup> spreekt over *High Performance Organisations (HPO's)*. In navolging van de beschrijving van 'goede organisaties' door Peters en Waterman ('In search of excellence; lessons from America's best run companies') deed hij onderzoek naar wat de oorzaken zijn van *high performance*. Peters en Waterman noemen de volgende acht kenmerken van excellente ondernemingen: actiegerichtheid, klantgerichtheid, autonomie en ondernemerschap, productiviteit door mensen, persoonlijke inzet en waardenbewustzijn, 'schoenmaker, blijf bij je leest', eenvoudige organisatie met kleine staf en vrijheid in gebondenheid.

Wanneer we De Waal's onderzoek naar *high performance organisations (HPO's)* bestuderen, treffen we kenmerken aan geordend langs de acht volgende onderdelen van zijn performance model: organisatieontwerp, strategie, proces, technologie, leiderschap, organisatieleden, cultuur en externe oriëntatie. Een *high performance organisation* is dan volgens De Waal 'een organisatie die over een langere periode betere resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties, door zich goed en snel aan te passen aan veranderingen in de omgeving; zich te richten op de lange termijn; een geïntegreerde en afgestemde managementstructuur te creëren;; continu de kerncompetenties te verbeteren;' en de medewerkers echt te beschouwen als haar belangrijke 'activa'.

### **Performance verbetering én organisatieontwikkeling?**

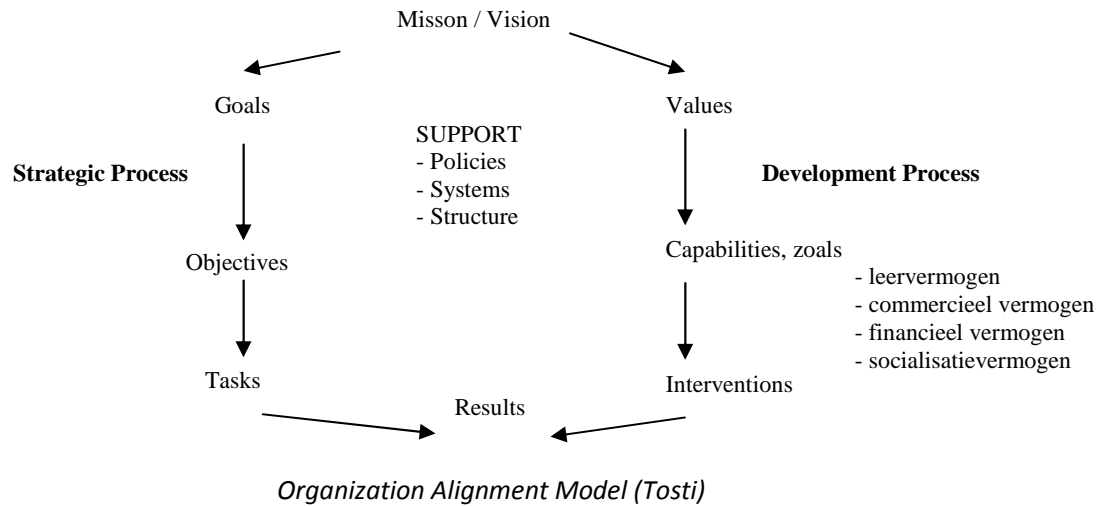
In de traditionele performance benadering staat organisatieontwikkeling in het teken van het realiseren van prestaties. Diverse onderzoekers en auteurs opteren voor een integratie van performance verbetering én organisatieontwikkeling, of in termen van Nohria de integratie van de O-stroom en de E-stroom. En deze wens voor integratie lijkt voort te komen uit vragen als zetten we alleen in op organisatieontwikke-

---

<sup>22</sup> Williams

<sup>23</sup> Waal, de, A.A. Karakteristiek van de *high performance organisation*. Holland Management Review, nummer 107, 2006

ling als (duurzaam) doel op zich, moet organisatieontwikkeling bijdragen aan prestatieverbetering, op korte en lange termijn en volgt organisatieontwikkeling na strategie-ontwerp en -implementatie is of deze (ook) voorwaardelijk? Tosti (1992) heeft in zijn *Organization Alignment Model* performance output en performance gedrag verweven.



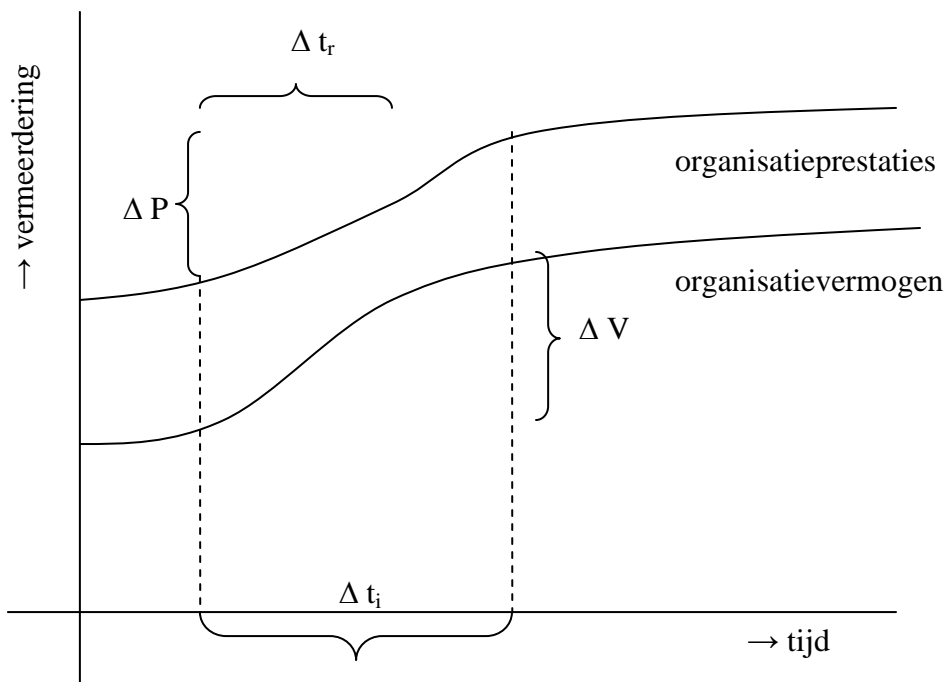
Aan de linkerzijde worden de 'harde' doelstellingen en taken onderscheiden, terwijl aan de rechterzijde het 'zachte' gedrag genoemd. Beide komen samen in een resultaat: de output én het organisatievermogen.

Behalve dat dit model de beide benaderingen combineert, toont het ook het onderscheid van performance op verschillende organisatieniveaus.

Hierbij hebben we de veronderstelling dat organisatieontwikkeling (vermogensontwikkeling) resulteert in performance (improvement).

Organisatieontwikkeling / Prestatieverbetering =

- toename organisatievermogen (positieve  $\Delta V$ )?
- toename organisatieprestaties (positieve  $\Delta P$ )?
- positieve  $\Delta P$  bij zo klein en mogelijke positieve  $\Delta t_i$ ?
- positieve  $\Delta V$  bij zo klein en mogelijke positieve  $\Delta t_i$ ?
- positieve  $\Delta P$  bij zo klein mogelijke positieve  $\Delta V$ ?
- positieve  $\Delta P$  bij zo klein mogelijke positieve  $\Delta V$  bij zo klein en mogelijke positieve  $\Delta t_i$ ?



Nistelrooij et al.<sup>24</sup> (2005) onderscheiden drie verschillende scenario's voor het in samenhang ontwikkelen van strategische verandering (organisatieontwikkeling en strategie-implementatie):

- Sequentieel scenario: organisatieontwikkeling na strategie-ontwerp en vice versa
- Simultaan scenario: gelijktijdig organisatieontwikkeling en strategie-ontwerp
- Contingent scenario: de situationele omstandigheden bepalen op welk moment de juiste aanpak is.

Voorts constateren ze dat het gebruik van deze scenario's in veel gevallen leidt tot paradoxale situaties; de spanning tussen kiezen voor een bottom-up proces (met betrokkenheid van de medewerkers) versus het top-down aangestuurde re-engineeringsproces met vergaand ingrepen in de structuur en de strategische positie van de organisatie.

#### *Rendement van organisatieontwikkeling*

Hendricks en Singhal (1997 en 2005) deden eerder onderzoek naar het effect van kwaliteitsmanagement binnen Amerikaanse organisaties en ronden recenter met anderen<sup>25</sup> een onderzoek af naar de prestaties van organisaties die het EFQM-model gebruiken. Zij vergeleken met name de financiële prestaties van deze organisaties met die van hun branchegenoten. Ze constateerden dat EFQM-winnaars gedurende meerdere jaren significant beter presteerden dan hun branchegenoten.

De eerste uitkomsten van onderzoek dat wij (IVA) startten naar de relatie tussen de mate van organisatieontwikkeling en prestaties (meer dan enkel financiële) toont geen directe relaties. Organisaties die minder ver op weg zijn in termen van de fasen van het INK-model, presteren niet per definitie slechter. Maar het is nog te vroeg om de alle onderzoeksresultaten te presenteren en conclusies te trekken.

<sup>24</sup> Nistelrooij et al., Balanceren tussen Strategisch Management en Organization Development, M&O 2005 mei/juni, nr 3

<sup>25</sup> Boulder, L., T. Bendell, H. Abas, J. Dahlgard, J. & V. Singhal. Impact of the effective implementation of organisational excellence on key performance results, University of Leicester, 2005

### *Alternatief: fasenmodel voor kennisintensieve organisaties*

Kortom, er zijn gegronde argumenten om aan de validiteit en daarmee de bruikbaarheid van bestaande modellen voor organisatieontwikkeling te twifelen. We zijn blij met de wijziging van het model – en dan in het bijzonder de fasen – van het INK. Het propageren een hergebruik van het beschreven fasenmodel van Hardjono, maar dan wel gebruikt zoals bedoeld en dus niet lineair. We pasten dit model toe op de kenmerken van kennisintensieve arbeid door uit te gaan van de tien succesfactoren van dit type arbeid: kennis, uitdaging, leervermogen, -bereidheid en –condities, taakstelling, ICT, intrinsieke arbeidsmotivatie, feedback en autonomie<sup>26</sup>. In de bijlage zijn de inspanningen voor organisatieontwikkeling per fase weer-gegeven.

### **Vragen voor onderzoek**

Willen we meer gefundeerd werken aan organisatieontwikkeling, dan in verder onderzoek nodig. Onderzoek dat zich richt op de vraag in welke mate organisatieverandering in termen van *organisatieontwikkeling* (kansrijke omgeving met relatief lage externe druk) effectief zijn.

Organisatieveranderingen die zich richten op verbetering van *efficiency* en *flexibiliteit*. (beheersing en interne oriëntatie in termen van het Vierfasenmodel).

1. In welke mate leidt organisatieontwikkeling tot prestatieverbetering?
2. En op welke wijze organisaties extern gedreven interventies weten te verbinden aan interventies voor organisatieontwikkeling.
3. Is organisatieontwikkeling een voorwaarde voor een high performance organisatie?
4. Presteren organisaties met een relatief ver ontwikkeld zijn (mate van organisatieontwikkeling) dan organisaties die relatief minder ver ontwikkeld zijn?
5. Doen prijswinnaars (EFQM/INK) het relatief beter dan hun branchegenoten?
6. Is de mate van organisatie-ontwikkeling van invloed op de strategische mogelijkheden?
7. Is strategie-implementatie van invloed op toekomstige organisatie-ontwikkeling?

### **Steven de Groot**

Steven de Groot is onderzoeker / adviseur bij KULTIFA ([www.kultifa.nl](http://www.kultifa.nl)) en auteur van verschillende boeken over organisatiekunde. Bij het IVA (Univ. Tilburg) deed hij eerder onder andere onderzoek naar de relatie tussen organisatieontwikkeling en prestaties van (semi-)overheidsorganisaties zoals ministeries, gemeentes, politie en onderwijsinstellingen.

Steven is bereikbaar per email: [sdegroot \[at\] kultifa.nl](mailto:sdegroot@kultifa.nl)

---

<sup>26</sup> Groot, S.A. de (2005) . Presteren met professionals. Kluwer

## ONTWIKKELING IN KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES & KENNISWERK

KULTIFA-FACTOREN	FOCUS OP EFFECTIVITEIT	FOCUS OP EFFICIENCY	FOCUS OP FLEXIBILITEIT	FOCUS OP CREATIVITEIT	FOCUS OP SCHOONHEID
<b>KENNIS</b>	Focus op vakkennis	Focus op (vak- en organisatie-) kennis ter verbetering van primair proces. Kennisprocessen zijn ingericht zoals kennis-awareness, -creatie, -deling, -borging, -verwerving, -exploitatie, en -benutting	De organisatie verwerft omgevingskennis (door bv. inhuur, samenwerking). De antennefunctie van de organisatie staat centraal	Expliciete focus op benutting van interne en externe kennis (bronnen) om te komen tot <i>Neue Kombinationen</i>	Vakmanschap en de weg naar meesterschap wordt gefaciliteerd. Sturen op esthetische sensitiviteit, gewetensvolheid en zelfinzicht (vooral over de eigen bekwaaamheden)
	Leiding bepaalt kennisbehoeften	Leiding stelt kennisbehoeften voor op basis van voorgenomen beleid & strategie en leerbehoeften	De omstandigheden bepalen de inspanningen in kennismanagement	Focus op kennisontwikkeling en –exploitatie	Individuele ontwikkeling & onderlinge samenwerking worden gefaciliteerd
<b>UITDAGING</b>	Uitdaging = zo veel mogelijk output en een zo goed mogelijk financieel resultaat	Uitdaging = efficiënter produceren vormt de uitdaging van de organisatie	Uitdaging = adaptief vermogen van individu en organisatie te vergroten	Uitdaging = kennisontwikkeling, vergroting inzetbaarheid professionals, sociale innovatie	Uitdaging = productieschoonheid X schoonheidsproductie
	Uitdaging van de leiding vormt de basis voor de het organisatiebeleid	De uitdaging van de afdeling of BU is van invloed op het organisatiebeleid	Variatie in organisatiedoelen en individuele doelen	Anticiperen op ontwikkelingen in een breed vlak	Medewerkers bepalen de uitdaging
<b>LEREN</b> - vermogen - bereidheid - condities	Kenniswerkers krijgen mogelijkheden om hun vak(kennis) bij te houden	Er heerst een werkklimaat waarin beroep wordt gedaan op de aanwezige kennis en ervaring van kenniswerkers.	De organisatie schept een leerklimaat waarin kenniswerkers voortdurend hun competenties verder kunnen ontwikkelen.	De organisatie schept een klimaat waarin uitproberen, vernieuwen wordt aangemoedigd Leren evalueren, de achterkant van het gelijk ontdekken	Leren van elkaar (socialiseren) wordt gefaciliteerd
	Kenniswerkers leren van eigen ervaringen: individueel leren	Kenniswerkers leren van elkaar: groepsleren De werkplek is de leerplek: ontwikkelen van het interne sociale systeem	De organisatie leert van en met klanten en partners: collectief of ketenleren. Teamvorming door het genereren van ideeën. Leren evalueren, de achterkant van het gelijk ontdekken	De organisatie past nieuwe (interne & externe) kennis toe in processen en producten & diensten Teamvorming door het genereren van ideeën	Teamvorming gericht op vergroten van vertrouwen, trots, plezier en leervermogen

KULTIFA-FACTOREN	FOCUS OP EFFECTIVITEIT	FOCUS OP EFFICIENCY	FOCUS OP FLEXIBILITEIT	FOCUS OP CREATIVITEIT	FOCUS OP SCHOONHEID
<b>TAAKSTELLING</b>	Leiding bepaalt de taakstelling van de organisatie. Taakstelling van de kenniswerker staat beschreven in het functieprofiel	De individuele taakstelling van individuele kenniswerkers vloeit voort uit de gedefinieerde taakstelling van de organisatie. Doen aan zelfonderzoek	De taakstelling wordt gedefinieerd op basis van interne en externe kansen & ambities Doen aan zelfonderzoek	De taakstelling van de kenniswerker komt mede voort uit gesprekken met partners, leveranciers en klanten	Mooiere output realiseren op basis van schoonheidsbeleving medewerkers en afnemers - mooie producten & diensten - mooi imago
	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - de winst - de maatschappij - klanttevredenheid	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - de winst - organisatieontwikkeling - succes van collega's - persoonlijke groei	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - organisatieontwikkeling - persoonlijke groei	Taakstelling is mix van bijdrage aan: - vakgebied - de winst - de maatschappij - klanttevredenheid	Op een mooiere wijze output realiseren op basis van schoonheidsbeleving medewerkers - samenwerking - vakmanschap - inspirerend leiderschap
<b>ICT</b>	ICT wordt ingezet ter verbetering van het product of dienst. Verklaren en voorspellen met behulp van expertsystemen en modellen	ICT wordt ingezet ter verbetering van processen. Verklaren en voorspellen met behulp van expertsystemen en modellen	ICT wordt afgestemd met (keten)partners en leveranciers	ICT wordt ingezet ter verbetering van de kennisprocessen, leren, innoveren, verbinden en verbeteren	ICT wordt ingezet voor afstemming medewerkers – management
	ICT levert informatie over output (kwanitatief) en financiën	ICT levert informatie over de efficiency van processen	ICT levert informatie over de prestatie-indicatoren	ICT levert informatie over partners en leveranciers	ICT levert informatie over prestaties
<b>INTRINSIEKE MOTIVATIE</b>	De organisatie biedt werk	De organisatie biedt individuele ontwikkelingsmogelijkheden	De organisatie investeert in binding van medewerkers	De organisatie biedt voortdurend boeiend werk	De organisatie stimuleert schoonheid in werken
	Arbeidsmotieven van de leiding zijn maatgevend	Arbeidsmotieven van kenniswerker vormen input	Arbeidsmotieven van partners zijn van grote invloed	Arbeidsmotieven van kenniswerkers bepalen beleid & strategie	Ego-ontstijging
<b>FEEDBACK</b>	Feedback betreft meestal gemaakte fouten of een minder goede prestatie dan verwacht	Klachten van klanten worden beschouwd als expliciete leermomenten	Het geven en ontvangen van feedback is expliciet ingebouwd in de contacten met partners en leveranciers	Het geven en ontvangen van feedback is expliciet ingebouwd in de samenstelling van teams en de contacten met klanten	Schoonheidswaardering: feedback is onderdeel van werken en leren

KULTIFA-FACTOREN	FOCUS OP EFFECTIVITEIT	FOCUS OP EFFICIENCY	FOCUS OP FLEXIBILITEIT	FOCUS OP CREATIVITEIT	FOCUS OP SCHOONHEID
	Kenniswerkers worden aangesproken op hun prestaties als daar aanleiding voor is	Kenniswerkers worden periodiek aangesproken (bv. tijdens functioneringsgesprekken) op hun persoonlijke omgang met kennis	De individuele doelstellingen en afspraken (waaronder de persoonlijke ontwikkeling en de omgang met kennis) staan centraal in het functioneringsgesprek	Kenniswerkers beoordelen elkaars functioneren en ontwikkeling	Kenniswerkers en klanten beoordelen het functioneren en de ontwikkeling van de organisatie
<b>AUTONOMIE</b>	Leiding bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd	Leiding bepaalt met interne experts hoe het werk wordt uitgevoerd	De kenniswerker bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd	Het netwerk van kenniswerkers bepaalt hoe het werk wordt uitgevoerd	Medewerkers (productieschoonheid) en afnemers (schoonheidsproductie) bepalen wat mooi is
	Leiding stuurt op het vergroten van de rendementen van de organisatie	Leiding stuurt op het behouden van de benodigde kennis en expertise	De leiding stuurt op het verwerven van in de toekomst benodigde kennis (door middel van bijvoorbeeld W&S, opleiding, samenwerking, fusies e.d.)	De leiding stuurt op het creëren van toegevoegde waarde van kennis in de keten	De leiding stuurt schoonheidswaardering door medewerkers en afnemers