

Sturings-  
instrumenten  
voor de  
manager

Juli 2003

Hoofdredactie:  
prof. dr. A.J.  
Cozijnsen  
prof. dr. D. Keuning  
prof. ir. drs.  
W.J. Vrakking

Kluwer  
Postbus 23, 7400 GA Deventer  
Klantenservice:  
Tel.: (0570) 67 33 58  
e-mail: info@kluwer.nl

# *rganisatie*

I N S T R U M E N T E N

FILE: C1050

## Survey-feedback

**Uitkomsten van vragenlijsten bespreken en  
veranderingsprocessen versterken**

*Kilian Bennebroek Gravenhorst\**

### **Wat is het probleem?**

In organisaties verlopen complexe veranderingen die ingrijpen op strategie, structuur, cultuur, technologie en werk van mensen vaak moeizaam. Dergelijke veranderingen worden *tweede-orde veranderingen* genoemd. Het gaat hierbij om het in onderlinge samenhang veranderen van alle aspecten van een organisatie. Vooral wanneer onvoldoende aandacht wordt besteed aan de aanpak, de inrichting en het verloop van het veranderingsproces levert dit problemen op. Managementteams hanteren veelal een ontwerp-aanpak waarin de top van de organisatie het veranderingsproces stuurt in de richting van vaststaande doelen en waarin weinig ruimte is voor de inbreng van andere belanghebbenden.

verder →

Tweede-ordeverandering vraagt juist om gezamenlijk veranderen, gezamenlijk leren en gezamenlijk sturen. *Survey-feedback* is een effectief middel om een dergelijk proces te ondersteunen. Beslissen om met *survey-feedback* aan de slag te gaan, betekent dat een organisatie de strategische keuze maakt om aan de slag te gaan met: de verbinding tussen veranderen, leren en sturen.

## KERNVRAGEN

- Hoe kun je effectief werken met vragenlijsten in organisaties?
- Op welke manier versterkt *survey-feedback* het veranderingsproces?
- Hoe kan de *survey-feedback* worden ingezet als leermiddel voor de hele organisatie?
- Voor welke situaties is *survey-feedback* een effectieve interventie?

## 1. Achtergrondinformatie

De basis van dit artikel is een promotieonderzoek naar het verloop van ingrijpende veranderingen in middelgrote organisaties (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Uit dat onderzoek blijkt onder meer dat het realiseren van ingrijpende veranderingen vooral lastig is wanneer er onvoldoende aandacht wordt besteed aan de aanpak, de inrichting en het verloop van het veranderingsproces. In de loop van het onderzoek ontwikkel ik een manier van werken met *survey-feedback* om veranderingsprocessen te versterken. Deze interventie maakt het mogelijk om zichtbaar te maken welke problemen er spelen in een (veranderende) organisatie en deze te verminderen of op te lossen. In de zes cases die centraal staan in het onderzoek zijn gegevens verzameld over belemmeringen bij organisatieverandering en vindt terugkoppeling van de uitkomsten plaats naar betrokkenen. Vervolgens ondernemen betrokkenen actie om gesignaleerde problemen aan te pakken. Deze manier van werken met vragenlijsten wordt *survey-feedback* genoemd.

Juist het realiseren van effectieve feedback is in de praktijk lastig. Een vraagstuk voor veel organisaties die met vragenlijsten werken is hoe de feedback zodanig kan worden ingericht dat mensen werkelijk aan de slag gaan met de uitkomsten. Dit is een essentiële vraag, omdat het uitgangspunt van de interventie is dat de uitkomsten van een vragenlijst-onderzoek worden ingezet voor versterking van een veranderingsproces en verbetering van het functioneren van een organisatie. Gebeurt dat niet, dan is de *survey-feedback* in het meest gunstige geval een verspilling van tijd, geld en energie van betrokkenen. In het meest ongunstige geval werkt de interventie contraproductief en nemen gesignaleerde problemen toe.

*Survey-feedback* is vooral effectief wanneer de interventie wordt ingezet als leermiddel voor de hele organisatie. Als stuurmiddel voor het management is de interventie minder effectief. Werken met *survey-feedback* versterkt een veranderingsproces op vier manieren:

1. Systematisch wordt in kaart gebracht wat goed en minder goed gaat tijdens het veranderingsproces waardoor een genuanceerd beeld ontstaat van de stand van zaken.
2. Terugkoppeling van de uitkomsten vindt plaats naar alle betrokkenen wat leidt tot een gedeelde probleemervaring.

3. Gesprekken worden op gang gebracht tussen groepen in de organisatie over de uitkomsten van de survey en over hun eigen perspectieven waardoor mensen inzicht krijgen in elkaars visies en ideeën.
4. De feedback vormt een aanzet voor het aanpakken van gesignaleerde problemen. Na interpretatie van de uitkomsten worden verbeteracties in gang gezet.

### **Aandachtspunten bij interveniëren**

In het algemeen is de keuze van interventies onderdeel van een weloverwogen plan of strategie waarin aandacht is voor het probleem in de organisatie, voor de doelen van de verandering en de uitkomsten, en voor de volgorde en timing van de verschillende activiteiten. French en Bell (1995, p. 157-158) onderscheiden onderstaande negen aandachtspunten die van belang zijn voor een verandermanager. Achterliggende gedachte bij deze aandachtspunten is dat veranderen en leren nauw met elkaar samenhangen (vgl. Swieringa & Wierdsma, 1990):

- zorg ervoor dat de relevante mensen aanwezig zijn wanneer er activiteiten plaatsvinden die zijn bedoeld om verbetering te realiseren;
- stel het probleem centraal en laat de activiteiten aansluiten bij de probleemervaring in de organisatie;
- let erop dat het doel van de activiteiten helder is en dat duidelijk is hoe dat doel kan worden bereikt;
- geef de activiteiten zodanig vorm dat het goed mogelijk is om de doelen werkelijk te bereiken en voorkom dat er onrealistische verwachtingen ontstaan;
- besteed zowel aandacht aan ervaringsleren als aan conceptueel leren;
- schep een klimaat waarin gezamenlijk leren centraal staat en waarin mensen zich op hun gemak voelen;
- zorg dat deelnemers aan de activiteiten niet alleen specifieke problemen leren oplossen, maar ook leren leren;
- besteed zowel aandacht aan de taak waaraan een groep werkt als aan de manier waarop dat gebeurt en de groepsprocessen die plaatsvinden;
- hanteer een integrale aanpak waarin specifieke activiteiten worden gerelateerd aan het functioneren van de organisatie als geheel.

Beer (1980, p. 217) gaat nader in op het bepalen van de volgorde van interventies en op het integreren van verschillende interventies tot een samenhangend geheel. Hij noemt daarvoor de volgende zes vuistregels:

1. Een uitgebreide diagnose van de situatie is van groot belang om te bepalen hoe een veranderingstraject verder wordt ingericht. Voldoende feitenmateriaal en gegevens over de organisatie en de problematiek zijn nodig om beslissingen te nemen over verdere acties.
2. Interventies moeten elkaar zodanig opvolgen dat ze een logisch geheel vormen en op elkaar aansluiten. Maximaal resultaat wordt bereikt als volgende interventies het effect van een eerdere interventie versterken.
3. Bij het bepalen van de volgorde van interventies is efficiënt gebruik van tijd, energie en geld van een organisatie belangrijk. Voorkom overlap tussen interventies of het onnodig deelnemen aan interventies door personen of afdelingen.
4. De snelheid waarmee interventies elkaar opvolgen moet aansluiten bij de planning van het veranderingsproces.

5. Interventies moeten in eerste instantie gericht zijn op het verhelpen van acute problemen, daarna volgen meer ontwikkelingsgerichte interventies. In de praktijk betekent dat meestal dat interventies gericht op doelen, strategie en structuur voorafgaan aan interventies gericht op cultuur en op persoonlijk functioneren.
6. Het geheel van elkaar opvolgende interventies moet zodanig zijn gekozen, dat disfunctionele effecten als angst en onzekerheid bij personen worden voorkomen, net als ongewilde effecten op het functioneren van de organisatie.

Beer (1980) geeft aan dat deze regels niet onafhankelijk van elkaar zijn en dat er soms tegenstrijdigheden kunnen ontstaan. Het geheel overziend blijkt het een complexe opgave om op een verstandige manier vorm te geven aan de ingrepen in een veranderingsproces die als doel hebben individuen, groepen en hele organisaties beter te laten functioneren. Surveys of vragenlijsten zijn veelgebruikte *tools* in veranderende organisaties. Het verstandig omgaan met surveys en vooral ook met de feedback of terugkoppeling van de uitkomsten is ingewikkeld.

## 2. Wat is het instrument?

### 2.1 Survey-feedback als interventie

Survey-feedback is een interventie of geplande ingreep in een situatie gericht op verbetering van het functioneren van een organisatie. De twee centrale elementen in een survey-feedbackproces zijn gegevensverzameling met een vragenlijst en terugkoppeling van de resultaten naar betrokkenen (vgl. French & Bell, 1995). Kuhnert (1993) voegt daaraan toe dat het expliciete doel van de terugkoppeling is dat betrokkenen zelf actie ondernemen om verbetering van gesignaleerde problemen te realiseren (vgl. Miles, Hornstein, Callahan, Calder & Schiavo, 1969). In feite is de hele inrichting van het survey-feedbackproces gericht op het mobiliseren van betrokkenen om aan de slag te gaan met verbetering van gesignaleerde problemen. Bij de inrichting van het survey-feedbackproces is aandacht nodig voor beide elementen van de interventie. Het opzetten van een survey vereist specialistische (wetenschappelijke) kennis. Evengoed is het een kunst de feedbackmogelijkheden van een vragenlijstonderzoek optimaal te benutten. Beide zijn relevant voor de eerste voorwaarde voor actie: betrokkenen accepteren de uitkomsten als valide. Dat vereist niet alleen eenduidige vragen en helderheid over de betekenis van de uitkomsten, maar ook de techniek om bijvoorbeeld minder positieve uitkomsten bespreekbaar te maken. Het beheersen van feedbacktechnieken draagt er ook aan bij dat betrokkenen hun aandeel in de problemen onderkennen en zich committeren aan de oplossingen. Een essentieel onderdeel van het feedbackproces is dat betrokkenen eigenaar worden en blijven van de uitkomsten.

#### *Doel van de interventie*

Survey-feedback inzetten in veranderingsprocessen heeft als doel dat groepen en individuen in organisaties elkaar beter leren begrijpen, beter gaan communiceren, meer zicht krijgen op de veranderingen en meer gaan samenwerken aan de realisatie ervan. Survey-feedback vormt daarmee een middel voor het 'co-creëren van verandering' (Wierdsma, 1999). Dat gebeurt met name door interactie over de uitkomsten van de survey en het gezamenlijk uitwerken van oplossingen voor gesignaleerde problemen. Daarom wordt met een vragenlijst in kaart gebracht wat goed en minder goed gaat in de veranderende

organisatie. De cijfers uit de survey geven op feitelijke en geobjectiveerde wijze weer hoe er over relevante onderwerpen wordt gedacht en vormen het vertrekpunt voor interactie tussen betrokkenen en leerprocessen in de organisatie.

Survey-feedback wordt ook wel opgevat als een sturingsinstrument voor topmanagers. De aandacht gaat dan vooral uit naar de dataverzameling. De terugkoppeling van de uitkomsten beperkt zich tot een selecte groep. Survey-feedback heeft dan het karakter van een meetinstrument, een thermometer die in de organisatie wordt gestoken en topmanagers informatie verschaft die laat zien aan welke ‘knoppen’ zij moeten draaien. Een dergelijke visie staat haaks op het leerprincipe en het ontwikkelingsgerichte karakter van de interventie.

#### *Werking van survey-feedback*

Schuilung (2001) stelt dat de werking van survey-feedback vooral bestaat uit het creëren van een situatie van gezamenlijk onderzoek. Uitkomsten van dat onderzoek dienen als basis voor het oplossen van problemen. In deze situatie gaan betrokkenen anders met elkaar om dan in de werksituatie gebruikelijk is. Deze opvatting volgt uit een uitgebreid overzicht van de achtergronden en historische ontwikkeling van survey-feedback als interventie. Hij concludeert onder meer dat een goede vormgeving van feedback zorgt voor interactie tussen en binnen groepen. Dit motiveert mensen tot verbeteracties.

Voordelen van survey-feedback zijn volgens Schuilung:

- de uitkomsten maken een gesprek tussen betrokkenen mogelijk over hoe zij de situatie ervaren in de veranderende organisatie;
- diverse subgroepen kunnen worden voorzien van specifieke informatie over hun situatie en hun percepties;
- betrokkenen worden aangemoedigd hun ervaringen en meningen naar voren te brengen bij interpretaties van de uitkomsten;
- een veranderingsbehoefte kan worden opgewekt.

Uit mijn eigen onderzoek concludeer ik dat de werking van survey-feedback vooral bestaat uit het creëren van beweging in veranderende organisaties (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Wanneer de interventie wordt ingezet als leermiddel ontstaat die beweging op verschillende manieren:

- met alle betrokkenen wordt systematisch gekeken naar de organisatie en de aanpak van het veranderingsproces;
- gerichte gesprekken worden gevoerd over de vraag wat er goed gaat en wat minder goed, waarbij uitwisseling van verschillende perspectieven en interactie tussen betrokken groepen centraal staan;
- alle betrokkenen vormen zich een gezamenlijk beeld van knelpunten en oplossingsrichtingen;
- het managementteam, de leidinggevenden en de medewerkers committeren zich om tot actie over te gaan;
- de verbeteracties worden ook werkelijk gerealiseerd, bijvoorbeeld door aansluiting te zoeken bij andere activiteiten die in het kader van de verandering plaatsvinden.

In bovenstaande beschrijvingen van de werking van survey-feedback is een aantal inzichten van Nadler (1977, 1996) terug te vinden. Hij stelt dat het invullen van een vragenlijst op zich al effect heeft. Betrokkenen worden aan het denken gezet over de situatie in hun organisatie. Alleen al het feit dat met een vragenlijst informatie wordt

verzameld, leidt tot de verwachting dat de situatie zal verbeteren. De mate waarin het invullen van de vragenlijst beweging creëert, of zoals Nadler het formuleert energie geeft of motiveert om te veranderen, hangt af van:

- de gegevensverzameling zelf;
- de kwaliteit van de gegevensverzameling;
- het belang dat machtige personen of groepen aan de uitkomsten toekennen.

De opgewekte energie leidt tot productief gedrag, wanneer betrokkenen verwachten dat de uitkomsten op een goede manier worden gebruikt. Een negatief beeld van het gebruik van de uitkomsten leidt tot contraproductief gedrag. Kortom, de werking van survey-feedback begint al bij het invullen van de vragenlijst. Een goede vragenlijst waarin relevante onderwerpen aan de orde komen is daarom van groot belang. Deze zet immers een denkproces in gang bij betrokkenen en wekt de verwachting dat er verbetering plaatsvindt van onderwerpen waarbij knelpunten en problemen worden gesignaleerd.

## 2.2 Werken met een vragenlijst

Er kunnen drie typen vragenlijsten worden onderscheiden (Nadler, 1996).

1. Bij *organisatiediagnose* is het gebruik van een vragenlijst gericht op het beoordelen van een organisatie. Het doel is dan om de toestand van een organisatie en het menselijk kapitaal in kaart te brengen. Een organisatiebrede survey identificeert en diagnosticeert het functioneren van de organisatie, de motivatie en tevredenheid van mensen en brengt problemen en knelpunten aan het licht.
2. Bij *organisatieverandering* is het doel om steun voor verandering te bepalen of te realiseren, om verandering te stimuleren of in gang te zetten, verandering te leiden en om verandering te beoordelen. Afhankelijk van de situatie wordt een survey organisatiebreed ingezet of gericht op een bepaald gedeelte. De aandacht richt zich op een scala van onderwerpen of juist op een specifiek thema. In alle gevallen is het van belang dat het gebruik van de survey is gerelateerd aan de veranderagenda.
3. Bij *verandering van teams of individuen* is de vragenlijst gericht op het diagnosticeren van hun functioneren en het veranderen daarvan. Een survey brengt dan het gedrag van teams of leidinggevenden in kaart.

Voor bijvoorbeeld organisatiediagnose, onderzoek naar innovatievermogen en het in kaart brengen van organisatiecultuur zijn specifieke vragenlijsten beschikbaar. Veelal zijn deze ontwikkeld door adviesbureaus, onderzoeksbureaus of aan universiteiten. Ook worden bekende lijsten in licentie gebruikt, zoals de OCI (Cooke & Lafferty, 1983). Bij de meeste Arbo-diensten wordt onder meer gewerkt met standaard vragenlijsten voor het vaststellen van medewerkerstevredenheid en arbeidsomstandigheden, zoals de VBBA (Van Veldhoven, 1994), de BASAM (Biessen & De Gilder, 1993) en de PBGO (Van Poppel, 1989).

### *Vragenlijst 'Veranderen in organisaties'*

Voor het onderzoek is de vragenlijst 'Veranderen in organisaties' ontwikkeld (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 49-74). Deze vragenlijst is een combinatie van het eerste en tweede type vragenlijsten doordat de organisatie én het veranderingsproces worden beoordeeld. De vragenlijst is specifiek ontwikkeld om in te zetten in tweede-orde-veranderingen. Dergelijke complexe veranderingen grijpen in op alle aspecten van een

organisatie en vragen om gerichte aandacht voor procesinrichting. Daarom is gekozen voor een brede invalshoek en wordt aandacht besteed aan zes kenmerken die betrekking hebben op een organisatie en tien kenmerken die betrekking hebben op de aanpak, inrichting en beleving van het veranderingsproces.

De vragenlijst 'Veranderen in organisaties' bevat vooral stellingen. De persoon die de lijst krijgt voorgelegd kan aangeven in welke mate hij of zij het eens of oneens is met de inhoud van de stellingen. Een overzicht van onderwerpen die aan bod komen in de vragenlijst is weergegeven in tabel 1. De tabel laat zien dat belemmeringen en succesfactoren te vinden zijn in de organisatie en het veranderingsproces. De inventarisatie en ordening van belemmeringen en succesfactoren is gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek.

## ORGANISATIE

Organisatiedoelen en -strategie	Duidelijkheid van de organisatiedoelen, overeenstemming over die doelen, duidelijkheid van de strategie, externe gerichtheid van de strategie en flexibiliteit om in te spelen op de omgeving. <i>Voorbeeld: Het is mij duidelijk welke doelen (naam organisatie) wil bereiken.</i>
Structuur	Regels en procedures, beslissingen over de uitvoering van het werk, wijze van besluitvorming, ordelijk en systematisch in werken. <i>Voorbeeld: Deze organisatie kent te veel regels en procedures.</i>
Cultuur en leidinggeven	Werkoverleg tussen leidinggevenden en medewerkers, aandacht voor teamontwikkeling, aanmoedigen van eigen initiatief, cultuurverschillen tussen afdelingen, contact tussen leidinggevenden en medewerkers, vertrouwen in leidinggevenden, contacten met collega's. <i>Voorbeeld: Er is goed werkoverleg tussen leidinggevenden en medewerkers.</i>
Technologie	Beschikbaarheid technische middelen, gebruik technologie, informatie over werk. <i>Voorbeeld: Er zijn voldoende technische hulpmiddelen (specificeren) om mijn werk naar behoren uit te voeren.</i>

verder →

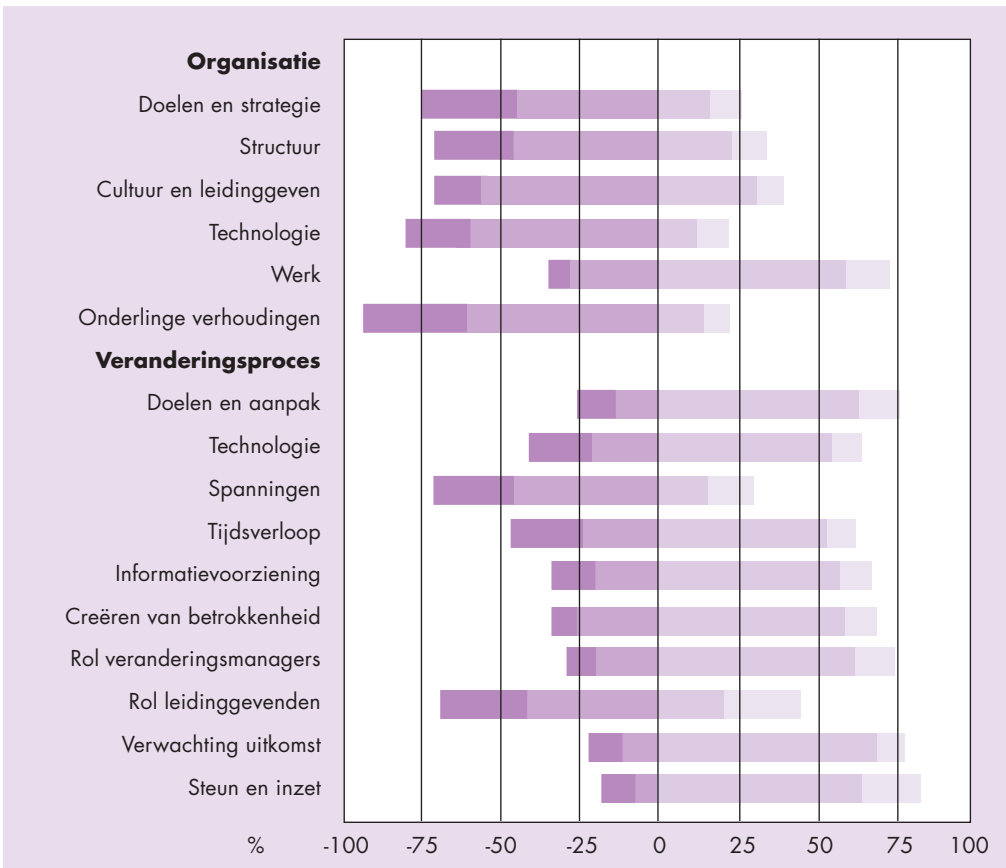
Werk	Zelf kunnen invullen werkuitvoering, afwisseling in werk, waardering voor werk, inzet kennis en vaardigheden, plezier in werk, voldoende personeel, carrièreperspectief, arbeidsvoorwaarden. <i>Voorbeeld: Het is goed mogelijk de uitvoering van mijn werk naar eigen inzicht in te vullen.</i>
Onderlinge verhoudingen	Afdelingsbelangen, gerichtheid op eigen positie, aandacht van top voor medewerkers, competitie tussen afdelingen, invloed van afdelingen. <i>Voorbeeld: Afdelingen in deze organisatie zijn in het algemeen gericht op het realiseren van eigen belangen.</i>
<b>VERANDERINGSPROCES</b>	
Veranderdoelen en -aanpak	Duidelijkheid veranderdoelen, overeenstemming over die doelen, duidelijkheid over wijze van realiseren. <i>Voorbeeld: De doelen van het veranderingsproces zijn duidelijk.</i>
Technologie	Realisatie technische veranderingen, aandacht voor technologische veranderingen, beschikbaarheid technische middelen voor realisatie veranderingen. <i>Voorbeeld: De verandering vereist technologische aanpassingen die moeilijk zijn te realiseren.</i>
Spanningen	Spanningen tussen afdelingen, spanningen binnen afdelingen, druk op bestaande cultuur. <i>Voorbeeld: Het veranderingsproces leidt tot een toename van spanningen tussen afdelingen.</i>
Tijdsverloop	Hoeveelheid gelijktijdige veranderingen, duidelijkheid fasen in proces, tijd voor verschillende fasen, tijd voor acceptatie van veranderingen, verloop besluitvorming. <i>Voorbeeld: Er worden te veel veranderingen tegelijkertijd doorgevoerd.</i>



Informatievoorziening	Duidelijkheid van informatie, frequentie van informatie, informatie over voortgang, bron van informatie. <i>Voorbeeld: De informatie over het veranderingsproces is duidelijk.</i>
Creëren van betrokkenheid	Aandacht voor ideeën van medewerkers, trainingen en cursussen, bespreken van ervaringen, betrekken ondernemingsraad, betrekken afdelingen, bijsturingmogelijkheden. <i>Voorbeeld: Tijdens het veranderingsproces is er voldoende aandacht voor ideeën van medewerkers.</i>
Rol van verandermanagers	Zichtbaarheid top, indruk verandermanagers, capaciteiten verandermanagers, aandacht voor spanningen tussen afdelingen, communicatie over aanpak. <i>Voorbeeld: Het managementteam/de directie verbindt zich openlijk en actief met het veranderingsproces.</i>
Rol van leidinggevenden	Betrekken medewerkers, aanpassen stijl van leidinggeven, aandacht voor spanningen binnen afdelingen, aandacht voor oplossingen van problemen, aandacht voor persoonlijke gevolgen voor medewerkers <i>Voorbeeld: Leidinggevenden betrekken medewerkers bij de invoering van de veranderingen.</i>
Verwachting uitkomst	Onzekerheid door veranderingen, gevolgen voor privé-leven, ervaringen met eerdere veranderingen, gevoel van afkeuring eerder werk, kennis en ervaring voor toekomst, druk op normale werkzaamheden, eigen belang. <i>Voorbeeld: Het veranderingsproces roept bij mij grote onzekerheid op.</i>
Steun en inzet	Erkenning van noodzaak, vertrouwen in haalbaarheid, persoonlijke voordelen, steun voor doelen, inzet voor verandering. <i>Voorbeeld: Ik vind de veranderingen noodzakelijk.</i>

Tabel 1. De vragenlijst 'Veranderen in organisaties' en voorbeelden van stellingen

De resultaten van de vragenlijst worden grafisch weergegeven. Een voorbeeld staat in figuur 1. De donkerpaarse en paarse gedeelten van de grafiek geven de percentages erg negatief en negatief beoordeelde stellingen weer. De lichtpaarse en bijna-witte gedeelten van de grafiek geven de positief en erg positief beoordeelde stellingen weer. Zo wordt op een genuanceerde manier zichtbaar hoe de meningen in de organisatie zijn verdeeld. De figuur laat zien dat er met name problemen spelen in de huidige (fictieve) organisatie. Vijf van de zes kenmerken worden negatief beoordeeld door ongeveer driekwart van de betrokkenen. Alleen over het werk zijn mensen positief. Deze situatie geeft de noodzaak aan voor een veranderingsproces. Met name de sterk negatieve beoordeling van onderlinge verhoudingen kan dan een probleem vormen. Deze beoordeling duidt op conflicten in de organisatie. Over dat veranderingsproces is een ruime meerderheid van de betrokkenen positief. De bedoeling en aanpak zijn duidelijk en worden gesteund. Het lijkt erop dat men verlangt naar verbetering van de situatie en daaraan een bijdrage wil leveren. Niettemin leidt het veranderingsproces tot spanningen binnen en tussen afdelingen. Deze zijn waarschijnlijk gerelateerd aan de bestaande conflicten. Dat leidinggevendende moeite hebben met het vinden van hun rol in het veranderingsproces is dan begrijpelijk. De begeleiding door externe adviseurs wordt positief beoordeeld, wat kan bijdragen aan het oplossen van de problemen. Deze speculatieve interpretatie geeft een idee van de manier waarop een grafiek kan worden geïnterpreteerd.



Figuur 1. Uitkomsten van de vragenlijst

In sommige gevallen kunnen de uitkomsten verandering van teams of individuen ondersteunen. Dan worden de algemene uitkomsten uitgesplitst naar teams die gericht hun eigen situatie in beeld krijgen. De aspecten cultuur en leidinggeven en rol van leidinggevendens bieden vervolgens enig zicht op het functioneren van de eigen leidinggevende. Echter, de vragenlijst is niet ontwikkeld als assessmentinstrument, daarvoor zijn de uitkomsten ongeschikt. Voor dergelijke doeleinden zijn andere instrumenten beschikbaar.

## **2.3 Stappenplan voor survey-feedback**

In het proces van survey-feedback is een aantal stappen te onderscheiden. French en Bell (1995) bespreken een concreet stappenplan voor survey-feedback dat optimaal gebruik van de uitkomsten bevordert:

- de top van een organisatie wordt betrokken in de planning van de survey-feedback;
- gegevens worden verzameld bij alle leden van de organisatie;
- resultaten worden teruggekoppeld naar de top van de organisatie en dan via de hiërarchische lijnen naar de afdelingen of teams;
- een adviseur helpt leidinggevendens met het voorbereiden van de bespreking in hun afdelingen of teams;
- leidinggevendens bespreken de resultaten in hun afdelingen of teams waarbij mensen gezamenlijk de gegevens interpreteren en plannen maken voor verbeteringen.

Een aantal argumenten pleit ervoor een dergelijk stappenplan te volgen:

- Steun zoeken bij de top van een organisatie voor survey-feedback is essentieel voor succes. Net als openlijke steun van de top een succesfactor is in veranderingsprocessen (Beer, Eisenstat & Spector, 1990), geeft steun voor survey-feedback een krachtig signaal aan de organisatie. Een managementteam of directie laat met survey-feedback zien dat het bereid is samen met alle betrokkenen stil te staan bij de huidige situatie en te kijken naar mogelijkheden voor verbeteringen.
- Door de vragenlijst voor te leggen aan alle mensen in de organisatie geeft het management aan dat ieders mening over de situatie in de organisatie van belang is (Edwards et al., 1997). Participatie in de verzameling van gegevens zorgt ervoor dat mensen de uitkomsten als van zichzelf beschouwen (Miles et al., 1969). Bovendien biedt het breed verspreiden van de lijst de mogelijkheid om perspectieven van verschillende betrokkenen in kaart te brengen en groepen te vergelijken.
- Terugkoppeling van de gegevens via de hiërarchische lijn heeft als voordeel dat elke groep (top van de organisatie, leidinggevendens, medewerkers) rustig kan stilstaan bij de uitkomsten en dat op elk niveau in de organisatie draagvlak kan worden ontwikkeld om ermee aan de slag te gaan (Kuhnert, 1993). Op die manier worden verschillende groepen in de organisatie hun eigen *change agent* (Miles et al., 1969). Deze aanpak biedt ook de mogelijkheid om apart met leidinggevendens stil te staan bij de terugkoppeling naar hun afdelingen of teams.
- Een adviseur speelt een ondersteunende rol in (de voorbereiding van) de feedbacksessies. Die rol heeft een inhoudelijke en een procesmatige kant (Bowers & Franklin, 1972). Inhoudelijk kan de ondersteuning bestaan uit toelichting van de uitkomsten en beantwoording van vragen daarover. Procesmatige ondersteuning heeft betrekking op de vormgeving en begeleiding van de feedbacksessies.
- Wanneer leidinggevendens zelf de feedbacksessies begeleiden, geven zij aan dat zij belang hechten aan de uitkomsten en aan het in gang zetten van vervolgcacties (Johnson, 1993). Bovendien komt daarmee de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van verbeterplannen in de lijn te liggen.

## 3. Keuze voor dit instrument

### 3.1 Effecten op een organisatie

Survey-feedback levert een belangrijke bijdrage aan het functioneren van een organisatie doordat de interventie leerprocessen in gang zet. Survey-feedback stimuleert managementteams, leidinggevend en medewerkers om perspectieven uit te wisselen over de stand van zaken in hun veranderende organisatie. Terugkoppeling van de uitkomsten bevordert communicatie over de veranderingen binnen en tussen de drie groepen. Het uitsplitsen van groepsspecifieke uitkomsten maakt zichtbaar waar verschillen bestaan in perspectief op de organisatie en op het veranderingsproces. Interactie over die verschillen draagt bij aan wederzijds begrip en aan het zoeken naar oplossingen voor problemen. Ten slotte maakt de interventie het mogelijk om te reflecteren op de gekozen veranderingaanpak en na te gaan waar bijsturing wenselijk is. Het werken met survey-feedback is voor veel organisaties een eerste kennismaking met een meer ontwikkelmatige wijze van veranderen.

De uitkomsten van de survey worden in eerste instantie met het managementteam en de leidinggevend besproken. Het heeft mijn voorkeur om alle uitkomsten terug te koppelen en per thema uit de vragenlijst de beoordeling van de afzonderlijke stellingen te bekijken. Het managementteam en de leidinggevend gaan dan in gesprek over de betekenis van de beoordelingen, de achtergrond ervan en regelmatig komt daarbij ook al aan de orde wat er moet verbeteren. Zonder de survey-feedback, of een andere interventie, vindt systematische reflectie op de stand van zaken in een veranderingsproces meestal niet plaats en verloopt het gezamenlijk betekenis geven aan problemen anders of blijft achterwege. Tijdens de bespreking komen ook verschillen tussen groepen aan de orde en wordt stilgestaan bij de vraag waarom het managementteam, de leidinggevend en de medewerkers anders oordelen over bepaalde thema's. De survey-feedback vormt een aanleiding voor het managementteam en de leidinggevend om op een open wijze met elkaar van gedachten te wisselen over hun organisatie en het veranderingsproces. De interventie draagt bij aan interactie tussen beide groepen en stimuleert uitwisseling van ideeën over wat goed en minder goed gaat, over de oorzaken daarvan en over oplossingen voor problemen.

In de laatste stap bespreken leidinggevend en medewerkers de uitkomsten van de survey. Het lukt niet altijd om deze stap te realiseren. Naar mijn idee mislukt een survey-feedback, wanneer de terugkoppeling zich beperkt tot een opdrachtgever, een managementteam of leidinggevend. Wanneer het wel lukt, is de feedback een bijzondere gebeurtenis. In veel organisaties is het nieuw voor leidinggevend en medewerkers om met elkaar in gesprek te gaan over de organisatie en het veranderingsproces, over wat goed gaat en beter kan, over problemen en oplossingen. Ook nieuw is dat de managementteams middels de survey-feedback luisteren naar wat medewerkers vinden van de veranderingsprocessen en daarmee aan de slag gaan. De survey-feedback kan een aanleiding vormen voor een omslagpunt in het veranderingsproces.

Bij het herverzekeringsbedrijf dat verderop wordt genoemd is de survey-feedback een integraal onderdeel van het organisatieontwikkelingsproces. Dan wordt er op andere wijze gewerkt met survey-feedback en vindt een geheel open wijze van terugkoppeling plaats. Vanaf het begin van dat traject werken directie, leidinggevend en medewerkers

samen aan een ingrijpende wijziging van de organisatie. Dit zorgt voor een enorme cohesie binnen het bedrijf, een cohesie die daarvoor alleen binnen de afdelingen bestond. De survey-feedback heeft een enorme impuls gegeven aan het zelfbewustzijn van de medewerkers. Door zichtbaar te maken dat het goed gaat met ontwikkelend veranderen en dat mensen zelf aan de slag kunnen met complexe veranderingen, kijken betrokkenen anders naar zichzelf en hun rol in de organisatie. Tevens heeft de survey-feedback nieuw gevormde afdelingen geholpen gericht te werken aan hun verdere ontwikkeling.

### **3.2 Leerervaringen van opdrachtgevers**

Na afronding van verschillende survey-feedbackprojecten, heb ik gesprekken gevoerd met de opdrachtgevers. Een van de vragen die ik hen voorlegde is welke leerervaringen zij hebben opgedaan. Ik geef een korte bloemlezing van de reacties.

Twee directeuren geven aan dat survey-feedback hen bewuster heeft gemaakt van de wijze waarop zij sturing geven aan veranderingen. Daardoor kiezen zij nu in sommige situaties expliciet voor topdown sturing en zoeken zij in andere situaties juist naar manieren om met meer betrokkenen invulling te geven aan verandering. Een vraagstuk in dat verband is hoe zij voor medewerkers zichtbaar kunnen maken dat veel beslissingen gebaseerd zijn op input uit de organisatie. Medewerkers zien bijvoorbeeld het nieuwe algemene beleidsplan van de instelling als een stuk van de directie, terwijl de speerpunten daarin in belangrijke mate zijn bepaald naar aanleiding van een organisatiebrede inventarisatie van ideeën voor de toekomst. Kennelijk is er onvoldoende aandacht besteed aan uitleg van het proces van beleidsvorming en de rol van de medewerkers daarin.

Dit sluit aan bij de ervaring van een andere directeur dat beleid en plannen niet gemakkelijk zijn over te dragen op anderen. Informeren en vertellen over veranderingen is onvoldoende, zoals onder andere uit de survey bleek. Er is meer nodig om te zorgen dat mensen in beweging komen en aan de slag gaan met verandering. Bovendien wil niet iedereen alles weten over verandering en misschien moet dat ook niet. De directeur heeft geleerd dat het nodig is gericht te kijken aan welke vorm van communicatie groepen en personen behoefte hebben. Zorgvuldige afstemming op die behoefte draagt bij aan betrokkenheid en inzet voor verandering. Ook is het van groot belang niet alleen te zeuren over wat er fout gaat, maar ook uit te dragen wat er goed gaat en trots te zijn op de dingen die zijn bereikt.

Een andere directeur heeft van de survey-feedback geleerd dat de logica van het managementteam niet automatisch ook voor anderen in de organisatie opgaat. In het verlengde daarvan ligt het inzicht dat herhaaldelijk uitleggen en anderen proberen te overtuigen van de eigen visie niet de enige manieren zijn om zaken over te dragen. Wanneer leidinggevend en medewerkers zelf nadenken over knelpunten en problemen, motiveert dat om tot oplossingen te komen. Survey-feedback stimuleert dat proces, draagt bij aan communicatie binnen en tussen groepen in de organisatie, en kan een belangrijke impuls tot verbreding van een veranderingsproces geven. Een meer structurele oplossing is om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen. Dat bevordert dat iedereen zijn eigen rol neemt en dat er meer samen aan realisatie van beleid en verandering wordt gewerkt.

Dat het grote waarde heeft om alle mensen in een organisatie om hun mening te vragen en daarnaar te luisteren is een belangrijke leerervaring voor de meeste opdrachtgevers. Een directeur is het opgevallen dat het stellen van vragen om de feedback te structureren erg krachtig werkt. Daardoor zijn mensen op een andere manier gaan denken over de veranderingen binnen de organisatie. In deze organisatie is het centraal stellen van medewerkers een onderwerp van voortdurende aandacht geworden voor het managementteam en de leidinggevendenden. Dat gebeurt onder meer op zogeheten ontmoetingsavonden voor medewerkers. Deze avonden zorgen voor nieuwe contacten, uitwisseling van ideeën en een prettige onderlinge sfeer. Het managementteam praat met iedereen en luistert tegelijk. In deze organisatie worden inmiddels zelfs grapjes gemaakt over het managementteam dat echt gelooft in het betrekken van mensen. De directeur geeft aan dat juist die overtuiging ervoor zorgt dat samen veranderen ook werkt.

Een directievoorzitter ervaart opnieuw dat ontwikkelen werkt en dat survey-feedback zeer geschikt is voor het ondersteunen van gezamenlijk veranderen. In eerdere trajecten heeft hij ook ontwikkelend veranderd, maar telkens samen met andere leden van een directieteam. Hij merkt dat het toen moeilijker was om zijn collega's mee te krijgen. Als directievoorzitter is het gemakkelijker om binnen een directie een minder gebruikelijke veranderaanpak voor te stellen. Essentiële elementen voor ontwikkelen zijn volgens hem dat mensen de ruimte krijgen om zelf te werken aan verandering en dat een goed begeleidingsteam het ontwikkelingsproces steunt. Kernbegrippen zijn voor hem: vertrouwen hebben, overzicht houden en vooral regisseren. Survey-feedback ziet hij als een belangrijk middel om te regisseren. De interventie geeft belangrijke informatie over het verloop van een veranderingsproces. Daar leren mensen van en tegelijk biedt het leidinggevendenden en medewerkers de mogelijkheid om gericht te werken aan verbetering van hun afdeling.

## 4. Het instrument: Stappenplan voor survey-feedback

Om te illustreren wat het stappenplan inhoudt geef ik per stap voorbeelden uit de praktijk. Voor iedere stap geef ik aan hoe deze niet moet worden ingevuld, waarom dat niet handig is, hoe het anders kan en waarom dat beter is. Op deze manier ontstaat zicht op keuzemogelijkheden en de daarbij behorende voor- en nadelen. Dan volgt een overzicht van de voorwaarden voor het effectief inzetten van survey-feedback.

### **Stap 1. Afstemmen met betrokkenen over doel en aanpak survey-feedback**

Betrokkenheid van zowel de top van de organisatie als van de leidinggevendenden bij de survey-feedback is nodig om steun te verkrijgen voor de interventie. Het is daarom zinvol de planning met hen te bespreken. Belangrijker nog is een gesprek over het doel en de aanpak van de survey-feedback. Helderheid en overeenstemming daarover zijn nodig om uiteindelijk ook de laatste stap in het proces te kunnen realiseren. In feite gaat het er in de eerste stap om met betrokkenen van gedachten te wisselen over drie vragen (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 403; vgl. Nadler, 1996, p. 187-188):

1. Wat is de gedachte achter de methodiek?
2. Hoe ziet de samenwerking eruit?
3. Welke rol vervullen de verschillende betrokkenen?

Het is relevant om deze drie vragen zowel met de opdrachtgever als met andere betrokkenen te bespreken. In de praktijk vindt een eerste contact meestal plaats in de vorm van een tweegesprek met de opdrachtgever. Bij het bespreken van de gedachte achter survey-feedback gaat het erom stil te staan bij het doel en de werking van de interventie en bij de onderwerpen die aan de orde komen in de survey. De precieze invulling van de samenwerking en de rol van betrokkenen kunnen kort aan de orde komen. Het heeft mijn voorkeur om die later uitgebreider met de opdrachtgever én andere betrokkenen te bespreken. In de huidige aanpak van de survey-feedback zijn dat het managementteam en de leidinggevenden.

Het gesprek met het managementteam en de leidinggevenden start met een herhaling van de bespreking van de gedachte achter de survey-feedback. Daarna komt de invulling van de samenwerking aan de orde. In overleg wordt bepaald welke uitkomsten worden teruggekoppeld, hoe de terugkoppeling verloopt en hoe vervolgacties in gang worden gezet. In de praktijk blijkt dat vaak eerst de uitkomsten worden afgewacht en op basis daarvan over nadere invulling wordt gesproken. Niettemin is een globaal idee van de terugkoppeling van belang voor de positionering van de interventie en voor communicatie met de medewerkers. Ten slotte wordt stilgestaan bij de rollen van de verschillende betrokkenen. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt in de rol van het managementteam, de leidinggevenden en de medewerkers bij de afname van de survey en bij de feedback van de uitkomsten. Ook is het van belang om de rol van de adviseur te bespreken. In het algemeen zorgt hij voor de verwerking van de uitkomsten en andere survey-technische activiteiten. Voor invulling van zijn rol bij de feedback zijn allerlei varianten mogelijk. Hierover helderheid scheppen aan het begin is belangrijk.

Voldoende rust nemen om in de beginfase van een survey-feedback uitgebreid van gedachten te wisselen over deze vragen voorkomt dat tijdens de interventie problemen ontstaan. Een vliegende start kan van actie en enthousiasme getuigen, maar brengt een reëel risico met zich mee van valse verwachtingen. Nadler (1996, p. 187) stelt dat typische vragen van opdrachtgevers zijn wat het doel is van de interventie, hoe het vervolg eruit ziet en wie welke rol vervult. Mijn ervaring is dat deze vragen niet zonder meer worden gesteld. Wellicht beantwoorden opdrachtgevers en leidinggevenden die vragen wel voor zichzelf. Juist het expliciet maken van de vragen en met elkaar in gesprek gaan over de doelen en aanpak is nodig om vanuit een gemeenschappelijk vertrekpunt te starten.

### *Hoe het niet moet*

Ik benader de directievoorzitter van een verzekeringsbedrijf met de vraag of hij geïnteresseerd is in deelname aan een onderzoeksproject dat de organisatie inzicht geeft in de stand van zaken in het lopende veranderingsproces. Het kennismakingsgesprek gaat vooral over zijn visie op het veranderingsproces en de vraagstukken waarmee zijn organisatie heeft te maken. Het veranderen van de structuur en de cultuur staat centraal in het integratieproces van twee bedrijfsonderdelen. De organisatie moet zo worden herordend, dat de structuur en processen aansluiten bij de groepen klanten. Er moet afscheid worden genomen van de verschillende werkwijzen, omgangsvormen, normen en waarden in de

twee oude organisaties. Openheid, directe communicatie, ondernemerschap en lerend vermogen zijn belangrijke begrippen in de nieuwe cultuur. De directeur verwacht dat survey-feedback hem een beeld geeft van wat goed gaat en wat niet. Het gesprek eindigt met de afspraak dat ik een plan van aanpak maak, dat aan de leidinggevendenden wordt toegestuurd.

In dat plan schets ik de organisatie, de veranderingen, de theoretische achtergrond en de onderzoeksmethode. Doordat er geen gesprek is geweest over de uitgangspunten en principes van survey-feedback ligt de nadruk op de operationele kant van de interventie. De uitgangspunten van survey-feedback komen niet aan de orde. We bespreken dat de survey aangrijpingspunten voor verbetering biedt, maar ik maak niet concreet wat dat inhoudt. Over terugkoppeling van de resultaten wordt afgesproken dat deze in de vorm van een rapport naar de directievoorzitter gaan. Een perspectief op vervolgactiviteiten wordt niet gegeven. Naar aanleiding van de rapportage zal worden gekeken naar mogelijke vervolgacties. Wel wordt afgesproken, dat medewerkers een samenvatting van de resultaten ontvangen.

### *Waarom het zo niet moet*

- Een kennismakingsgesprek waarin alleen de opdrachtgever zijn visie op het veranderingsproces weergeeft, is eenzijdig. Er moet ook een gesprek plaatsvinden over uitgangspunten en principes van de interventie.
- Na één gesprek al beginnen met een plan van aanpak leidt tot een instrumentele manier van werken met survey-feedback. Er is ruimte nodig om het wat, waarom en waartoe te bespreken en om na te denken over de rol van betrokken groepen in de organisatie.
- Door het plan van aanpak schriftelijk aan de leidinggevendenden kenbaar te maken, de gebruikelijke manier van informatievoorziening in deze organisatie, krijg ik geen contact met hen. Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol in het feedbackproces. Het is daarom juist zaak in het beginstadium contact met deze groep te leggen.
- Doordat de rapportage van de uitkomsten aan de opdrachtgever gericht is, krijgt de terugkoppeling het karakter van leveren van sturingsinformatie voor het topmanagement in plaats van inzichten waarmee de hele organisatie aan de slag kan. Een perspectief voor leidinggevendenden en medewerkers op het nut van de interventie en op vervolgacties ontbreekt daardoor.
- Doordat er geen tussentijds contact is met de opdrachtgever, krijgt hij niet de gelegenheid te laten zien welk belang hij hecht aan de survey. Communicatie van de visie van de top op de interventie ontbreekt, terwijl dat erg belangrijk is voor het creëren van betrokkenheid van leidinggevendenden en medewerkers.
- Door mij te positioneren als uitvoerder van het onderzoek voor de opdrachtgever, is mijn positie in de organisatie zwak. Ik kies voor een afhankelijke rol en bevestig het instrumentele karakter van de survey.

### *Hoe het anders kan*

Een directeur van een justitiële jeugdinrichting nodigt mij uit voor een gesprek. Hij heeft met een collega gesproken over de survey-feedback en is enthousiast geraakt om de interventie in te zetten in zijn organisatie. De inrichting is enkele jaren geleden gestart en investeert vanaf het begin in de eigen ontwikkeling. Het landelijke inrichtingsbeleid wordt geïntegreerd in de eigen verbeteractiviteiten. Centraal staan uitbreiding van de capaciteit van de inrichting, een structuurverandering en resultaatgericht werken. Tevens



gaat de invoering van een nieuwe behandelingsvisie van start. Het personeel is erg betrokken bij de behandeling van de jongens, maar tegelijk begint zich een zekere veranderingsmoetheid af te tekenen. De veranderingen leggen een grote druk op de organisatie. De directeur is geïnteresseerd in de mogelijkheid om met een vragenlijst alle mensen in de organisatie de gelegenheid te geven zich uit te spreken over het organisatieontwikkelingsproces. Het gesprek eindigt met de afspraak dat ik een plan van aanpak maak.

Het plan is geen vaststaand document maar vormt de basis voor een gesprek met de andere directeuren en de leidinggevenden. In overleg komen we tot een precieze invulling van de planning en een verdeling van taken. De resultaten van de survey worden teruggekoppeld tijdens een gezamenlijke bijeenkomst van alle leidinggevenden. Daarna volgt schriftelijke rapportage op het moment dat een aantal werkgroepen klaar is met de uitwerking van verbeteringen die onder meer samenhangen met de nieuwe structuur. De gedachte is dat de uitkomsten van de survey kunnen worden geïntegreerd met de andere plannen en activiteiten. De directeur is contactpersoon voor het project. Mijn rol is dat ik zorg voor de uitvoering, de vragenlijsten verwerk, de resultaten bespreek met de leidinggevenden, de schriftelijke rapportage verzorg en meedenk over mogelijkheden om het organisatieontwikkelingsproces te versterken.

#### *Waarom dit beter is*

- Er is veel meer rust aan het begin van de survey-feedback. Daardoor is er gelegenheid om gesprekken te voeren met de directeuren en leidinggevenden over wat er aan de hand is en hoe survey-feedback kan bijdragen aan verbetering. Dit vertaalt zich later terug in een gedeelde visie op een breed gedragen plan.
- Door concreet te maken op welke verandering er wordt gefocust, hebben betrokkenen een aansprekend beeld van wat hen te wachten staat. Een globaal werkplan op papier geeft zicht op de achtergronden van de interventie, de aanpak bij de jeugdinrichting en de planning.
- Door in het beginstadium perspectief te bieden op vervolgacties die aansluiten bij lopende activiteiten, sluit het project goed aan bij de situatie in de organisatie.
- Door de directie en de leidinggevenden bij het plan van aanpak te betrekken, is er brede steun voor de uitvoering ervan.
- Door mij te positioneren als begeleider van een leerproces in de organisatie in plaats van als uitvoerder van een opdracht verwerf ik een stevige positie. Ik kies voor een meer onafhankelijke rol en toon betrokkenheid bij de organisatie, wat mensen enthousiast maakt.

## **Stap 2. Gegevens verzamelen bij alle leden van de organisatie**

Voor een geslaagde survey-feedback is een respons nodig van ten minste vijftig procent van de betrokken groepen in de organisatie. Gezamenlijk werken aan verbetering vraagt als basis dat een meerderheid van de betrokkenen oordeelt over de stand van zaken. Het invullen van de vragenlijst concurreert met vele andere activiteiten in de organisatie. Daarom is het aan te bevelen een speciale gelegenheid te creëren voor het invullen van de vragenlijst. Een helder perspectief op vervolgacties draagt waarschijnlijk het meest bij

aan een hoge respons. De ervaring leert dat de hoogste respons wordt verkregen wanneer voor betrokkenen al bij het invullen van de vragenlijst duidelijk is wat er met de uitkomsten gaat gebeuren.

### *Hoe het niet moet*

Leidinggevend en medewerkers van het verzekeringsbedrijf krijgen een vragenlijst, een begeleidende brief en een retourenveloppe op hun huisadres bezorgd. De brieven zijn persoonlijk ondertekend door de medewerker van het projectbureau en door mij. Dit is bedoeld om het belang van het onderzoek aan te geven, maar dat komt niet over in de context van het naar het huisadres sturen van de vragenlijst. Voor de invulling krijgen mensen anderhalve week de tijd. Op het informatiebord in de hal van het bedrijf wordt de respons bijgehouden. De bedoeling is daarmee de respons te vergroten. Voorafgaand aan de verspreiding van de vragenlijst heeft de directievoorzitter een brief aan alle leidinggevend gestuurd, waarin hij het belang van het onderzoek onderstreept. Nadat de termijn voor invullen met een week is verlengd, is de respons uiteindelijk nog geen vijfenvestig procent. Er zijn geen aanwijzingen dat de respons een vertekend beeld geeft, maar wel dat het onderzoek niet leeft in de organisatie. Alle geledingen en afdelingen zijn voldoende vertegenwoordigd. Alleen het managementteam ontbreekt: geen van de vijf leden stuurde een vragenlijst terug.

### *Waarom het anders moet*

- De vragenlijst naar het huisadres sturen, wordt ervaren als dwang en inbreuk op de privacy. Medewerkers vragen zich af waarom zij de lijst niet onder werktijd kunnen invullen. Als de organisatie geen tijd wil vrijmaken voor het invullen, zien zij geen noodzaak om met survey-feedback aan de slag te gaan.
- Bijhouden van de respons op het informatiebord is een leuke gedachte. Wanneer survey-feedback echter niet wordt gedragen in de organisatie, werkt de interventie contraproductief. Mensen ervaren het bijhouden van de respons als een drukmiddel van het management.
- De sluitingsdatum voor het terugsturen van de lijsten verlengen is alleen zinvol bij onvoorziene omstandigheden, niet wanneer mensen niet willen.
- Alleen schriftelijk introduceren van de vragenlijst en de opzet van het onderzoek bij leidinggevend en medewerkers is onvoldoende. Het is aan te bevelen met leidinggevend een bijeenkomst te organiseren en met hen de afname van de vragenlijsten te bespreken. Zij kunnen dan als aanspreekpunt voor hun teams fungeren. Daarna met leidinggevend bespreken hoe de afname verloopt en wat er beter kan, biedt de mogelijkheid tijdens de invulperiode nog bij te sturen.
- Je kunt niet rekenen op de inzet en het enthousiasme van leidinggevend, zonder dat je een relatie met hen hebt opgebouwd en wanneer ze het idee hebben dat het gaat om een onderzoek van de directie in plaats van om een gezamenlijk onderzoek van alle betrokkenen.
- Het werkt niet wanneer alle informatie maar één kant op gaat: van boven naar beneden.
- Het is niet acceptabel dat het management geen lijsten invult. Het laat daarmee zien dat het niet betrokken is en plaatst zich buiten de organisatie en het onderzoek.

### *Hoe het anders kan*

Alle medewerkers van de jeugdinstelling ontvangen drie keer schriftelijk informatie over de survey-feedback. De leidinggevend brengen hun teams ook nog eens mondeling op

de hoogte van het project. In de nieuwsbrief die maandelijks wordt verspreid, staat eerst een kort bericht over de survey-feedback. Daarin wordt weergegeven wat het doel is, dat er een bijeenkomst met alle leidinggevenden is gepland en dat medewerkers daarna nader worden geïnformeerd. Vervolgens ontvangt iedereen een brief van de directeur, waarin nogmaals het doel van de survey-feedback staat en waarin hij iedereen vraagt de vragenlijst in te vullen. Hij schrijft dat ieders mening over het organisatieontwikkelingsproces belangrijk is en dat aan de hand van de uitkomsten wordt bekeken wat de mogelijkheden zijn voor versterking van dat proces. Tot slot schrijf ik een begeleidende brief bij de vragenlijst. Daarin herhaal ik de punten uit de brief van de directeur en leg ik uit wat de bedoeling is van de invulling van de vragenlijst. De brief eindigt met het verzoek om ingevulde lijsten in een gesloten enveloppe in te leveren bij de leidinggevenden. Zij verspreiden de vragenlijsten en de begeleidende brieven. Zij verzamelen ook de ingevulde lijsten. Voor het invullen van de lijsten is twee weken uitgetrokken. Aan het begin van de tweede week herinneren de leidinggevenden medewerkers eraan dat aan het einde van de week de lijsten moeten worden teruggestuurd. Uiteindelijk is de respons zestig procent.

#### *Waarom dit beter is*

- Door herhaling van informatie, met verschillende media, op verschillende momenten, door verschillende personen, mondeling en schriftelijk en door de steun van de top en de leidinggevenden, raakt iedereen doordrongen van het belang om mee te doen. Het onderzoek gaat leven, krijgt meer aandacht, wordt gepositioneerd als een manier om samen te kijken naar wat er aan de hand is en wat beter kan.
- Doordat leidinggevenden de vragenlijsten verspreiden en inzamelen, ontstaat er zicht op de respons en wordt het belang van het onderzoek onderstreept.
- Een duidelijk beeld van de wijze waarop met de uitkomsten van de vragenlijst wordt omgegaan, draagt bij aan een hoge respons.
- Doordat de leidinggevenden goed zijn voorbereid op de afname van de vragenlijst, kunnen zij antwoord geven op vragen over de bedoeling van de lijst en over de wijze van terugkoppeling, enthousiasme overbrengen en het belang van de survey-feedback benadrukken.
- Medewerkers persoonlijk aanspreken helpt om de respons te verhogen, mits er geen sprake is van dwang.

### **Stap 3.      *Uitkomsten bespreken met managementteam en leidinggevenden***

De uitkomsten van de survey worden als eerste teruggekoppeld naar het managementteam en de leidinggevenden. Hoewel dit het moment is dat de stand van zaken in het veranderingsproces scherp in beeld komt, blijkt het onverstandig om pas in dit stadium aan draagvlak voor vervolgacties te gaan werken. Het risico is dan groot dat opvattingen van leden van het managementteam of leidinggevenden over vervolgacties niet blijken aan te sluiten bij de bedoeling van de survey-feedback en dat de uitkomsten niet op de afdelingen worden besproken. Daarom is het nodig om al bij de eerste stap overeenstemming te bereiken over de uitgangspunten van de interventie, de wijze van terugkoppeling en deelname door de hele organisatie. Dan kan bij deze derde stap met het managementteam en de leidinggevenden worden stilgestaan bij de interpretatie van de resultaten en

kan worden aangesloten bij het reeds bestaande draagvlak voor vervolgacties. Op die manier wordt de kracht van survey-feedback benut. Mensen staan stil bij het verloop van het veranderingsproces in hun organisatie en kijken daarna wat er beter kan.

### *Hoe het niet moet*

Voor het verzekeringsbedrijf worden de resultaten van de survey schriftelijk teruggekoppeld naar de directievoorzitter in de vorm van een rapport. De informatie die tijdens de oriëntatie is verkregen en de resultaten van de vragenlijst zijn verwerkt in dat rapport. Veel aandacht gaat uit naar de manier waarop tegen het integratieproces wordt aangekeken. Na het gedeelte over de resultaten volgt een concluderende paragraaf waarin de belangrijkste bevindingen nog eens kort worden genoemd. De conclusie bevat enkele voorzichtige suggesties om de negatieve kijk op de organisatie en het integratieproces te verbeteren. Verder stel ik voor om als vervolgactiviteit een workshop te organiseren om dieper in te gaan op de gesignaleerde knelpunten. De workshop kan eindigen met eerste ideeën over concrete verbeteracties. Ten slotte stel ik voor de resultaten eerst met alle leidinggevendenden te bespreken en daarna de medewerkers te informeren over de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek. Als medium suggereer ik de interne nieuwsbrief. Leidinggevendenden kunnen daarna met de medewerkers in gesprek gaan.

Informeren via de interne nieuwsbrief vindt men een goed idee. Met meer mensen nadenken over concrete acties niet. Men vindt dat de in het rapport gesignaleerde problemen al zijn opgelost sinds de afname van de vragenlijst. De directievoorzitter blijkt ontevreden over het rapport. Hij vindt het rapport niet toegankelijk en concrete handvatten voor actie ontbreken. Harde conclusies over bijvoorbeeld wat er mis is met bepaalde leidinggevendenden worden niet getrokken. De directievoorzitter blijkt een aantal leidinggevendenden ongeschikt te vinden voor hun nieuwe functie en hij had gehoopt dat het rapport steun zou bieden aan de stappen die hij wil gaan nemen. Het is duidelijk dat zijn verwachtingen en wensen met betrekking tot het onderzoek niet aansluiten bij het rapport dat ik heb geschreven en bij het vervolgtraject dat ik in gedachten heb. Het onderzoeksproject eindigt met een terugkoppelingsgesprek met leidinggevendenden en een artikel in de interne nieuwsbrief waarin alleen aandacht wordt gegeven aan wat er goed gaat. De stappen vier en vijf van de survey-feedback komen niet meer aan de orde.

### *Waarom het anders moet*

- Doordat ik zonder interactie met betrokkenen zelfstandig aan de slag ben gegaan met de interpretatie van de uitkomsten, ben ik eigenaar van de uitkomsten en interpretatie in plaats van de mensen in de organisatie.
- Doordat ik eerst een rapport ben gaan schrijven voordat ik met de betrokkenen in gesprek ben gegaan, zijn er oplossingen op papier gekomen nog voordat de uitkomsten helder zijn en besproken zijn met alle betrokkenen.
- Doordat ik in de beginfase van het onderzoek, in de eerste stap, niet de rust heb genomen voor afstemming en het creëren van een klimaat voor een open gesprek, blijken er nu andere verwachtingen te zijn. De directievoorzitter verwacht oplossingen voor zijn problemen.
- Er is geen ruimte om de problemen helder te krijgen en in onderlinge samenhang te bekijken, voordat samen met alle betrokkenen naar oplossingen kan worden gekeken. Het blijkt dat een verkeerde start in de loop van het proces niet meer bij te stellen is, zeker niet als er geen relatie met de opdrachtgever is opgebouwd.
- Het is onverstandig en tegenstrijdig om input aan alle mensen in de organisatie te

vragen en dan met een kleine groep oplossingen te bedenken voor een beperkte interpretatie van knelpunten.

- Het is niet de bedoeling van survey-feedback om uitkomsten op te vatten als beoordeling van het functioneren van leidinggevenden of van het managementteam.
- Het is niet de bedoeling selectief terug te koppelen naar de medewerkers, in dit geval door alleen aandacht te geven aan wat er goed gaat in het veranderingsproces.
- Het is niet zinvol een adviesrapport te schrijven met een grote hoeveelheid detailinformatie en aan te bevelen hoe te handelen voor verbetering, zonder dat de mensen om wie het gaat daar een uitspraak over hebben kunnen doen.
- Door het proces niet af te maken tot en met stap vijf is er een grote investering gedaan zonder resultaat. Mensen worden bevestigd in hun kritiek op de topdown aansturing van de veranderingen en het ontbreken van mogelijkheden voor inbreng van leidinggevenden en medewerkers.

### *Hoe het anders kan*

In de jeugdinstelling bespreek ik de resultaten van de survey met het managementteam en de leidinggevenden. Hiervoor is een bijeenkomst gepland van drie uur. Het hele managementteam en alle leidinggevenden zijn aanwezig. De resultaten zijn per aspect geordend. Dat levert in totaal zestien grafieken op waarin de oordelen over alle stellingen zijn weergegeven. De antwoorden op de open vragen zijn geordend in categorieën. Tijdens de bespreking nemen we alle grafieken door en geven gezamenlijk betekenis aan de beoordeling van de stellingen en de antwoorden op de open vragen. In het laatste uur van de bijeenkomst staan we stil bij de vraag wat voor de leidinggevenden belangrijke thema's zijn om mee aan de slag te gaan en formuleren we gezamenlijk de eerste conclusies. Na deze bijeenkomst schrijf ik een rapport. Het grootste deel gaat over de resultaten. Daarin verwerk ik de gezamenlijke interpretatie van de directie en de leidinggevenden. Alle antwoorden op de open vragen zijn uitgetypt en opgenomen in een apart boekje. Het rapport sluit af met een conclusie en aanbevelingen voor vervolgstapen. Het concept leg ik voor aan de directie. Dit leidt tot aanvullingen en verduidelijkingen. De directie vindt het rapport helder en bruikbaar, de gesignaleerde problemen zijn herkenbaar en mogelijkheden voor verbetering worden op constructieve wijze gepresenteerd. De gedachte is dat het rapport en het aparte boekje de teams kunnen ondersteunen tijdens de besprekingen van de stand van zaken in het organisatieontwikkelingsproces. Dit staat in de brief die medewerkers ontvangen bij de samenvatting van de uitkomsten. In die brief wordt ook uiteengezet dat elk team samen met zijn leidinggevende de uitkomsten gaat bespreken.

### *Waarom dit beter is*

- Door ruim de tijd te nemen voor het doornemen van alle resultaten en het gemeenschappelijk maken van de uitkomsten, worden het managementteam en de leidinggevenden eigenaar van de resultaten.
- Door de uitkomsten gemeenschappelijk te maken is het mogelijk gezamenlijk een perspectief op het vervolg te ontwikkelen.
- De gezamenlijke interpretatie leidt tot een kwalitatief beter rapport dat herkenbaar is voor betrokkenen, omdat het is gebaseerd op hun input. Procesmatig is het voordeel dat de leidinggevenden beter toegerust zijn voor de bespreking van de resultaten in hun teams.
- De zorg voor een open en veilig klimaat, waarin niet op zoek wordt gegaan naar een zondebok, maakt het voor het managementteam en de leidinggevenden mogelijk naar het eigen aandeel in de problemen te kijken en te bespreken wat beter er kan.

- Het managementteam vervult een voorbeeldfunctie en geeft aan het beter te willen gaan doen. Het team is open over de uitkomsten, die op een aantal punten niet positief zijn, en neemt deze serieus.

### **Stap 4. Terugkoppeling naar afdelingen voorbereiden met leidinggevend**

Bij de vierde stap wordt samen met de leidinggevend bepaald hoe zij de terugkoppeling naar hun afdelingen of teams invullen. Eventueel kan de adviseur bij de terugkoppeling aanwezig zijn om inhoudelijke of technische vragen over de survey te beantwoorden. De wijze waarop de voorbereiding van de terugkoppeling plaatsvindt, is afhankelijk van de situatie in de organisatie en van de uitkomsten van de survey. Leidinggevend zijn verantwoordelijk voor de survey-feedback en kunnen daarom zelf een passende invulling ontwikkelen voor de terugkoppeling. Daarbij is het zinvol dat er een speciaal afdelingsoverleg wordt gepland om het belang van de feedback te onderstrepen. Ook is het zinvol dat er een schriftelijke rapportage beschikbaar is als basis voor de bespreking op de afdelingen. Om het doel van de bespreking te kunnen verhelderen, is het nodig dat leidinggevend een idee hebben van het vervolg na de feedback.

#### *Hoe het niet moet*

Aangezien het verzekeringsbedrijf na stap drie het onderzoeksproces heeft stopgezet, komt een voorbeeld van hoe het niet moet in stap vier van een andere organisatie. Deze zorginstelling kiest ervoor de resultaten schriftelijk terug te koppelen in de vorm van een samenvatting en een artikel in het periodiek van de organisatie. De resultaten zijn uitgebreid doorgenomen met de leidinggevend en zij hebben een exemplaar van het onderzoeksrapport ontvangen. Er is weinig enthousiasme binnen de directie om met medewerkers in de afdelingen over de resultaten te praten. Ook mijn voorstel om met de leidinggevend verder te praten over de betekenis van de resultaten en een gemeenschappelijk vervolg bij de afdelingen wordt niet positief ontvangen. Het wordt ook niet afgekeurd. De reactie is meer van 'dat zien we nog wel'. De directie besteedt vervolgens tijdens een overleg met leidinggevend nogmaals aandacht aan het onderzoek. De directeuren geven aan zich meer te willen profileren binnen de organisatie. Daarom gaat de algemeen directeur een ronde maken langs de afdelingen waar hij wil vertellen over de toekomst van de organisatie. De adjunct-directeuren maken ook een ronde om nader in te gaan op de visie van de organisatie en op de invoering van een andere werkwijze. Verder zijn zij van plan één of twee keer per jaar bij de verschillende afdelingen een teamoverleg bij te wonen. Kortom, de leden van het managementteam zien de resultaten vooral als een middel om zelf gericht te sturen. Ze hebben minder interesse in de manier waarop de leidinggevend of medewerkers de resultaten interpreteren. Zij zien in de resultaten evenmin een aanleiding voor een gesprek met anderen in de organisatie. Dit past in de topdown aanpak van de organisatieverandering.

#### *Waarom het anders moet*

- Het enige wat er gebeurt na de schriftelijke terugkoppeling is dat het managementteam meer gaat sturen. Het managementteam ziet survey-feedback als middel voor het verkrijgen van sturingsinformatie.
- De laatste stappen in het proces worden afgeraffeld, niet echt gezet.

- De bedoeling van survey-feedback is onvoldoende duidelijk geworden. De interventie is ingezet als stuurmiddel voor de directie. Feedback aan medewerkers vindt nauwelijks plaats en verbetermogelijkheden komen zeer beperkt aan de orde.

### *Hoe het anders kan*

In de jeugdinstelling werken de directie en de leidinggevenden samen een plan uit voor de terugkoppeling naar de teams. De samenvatting vormt de basis voor die terugkoppeling. In de samenvatting worden de belangrijkste punten uit de conclusies in het rapport genoemd. Tevens kunnen de teams het rapport en het boekje met de open vragen bij hun leidinggevende inzien. Er wordt gekozen voor een vergelijkbare manier van werken in alle teams. Elk team bespreekt de uitkomsten aan de hand van een aantal vragen die samen met de leidinggevenden worden besproken. Deze werkwijze maakt het makkelijker om de uitkomsten van de teambesprekingen samen te voegen en te integreren met de andere verbeterplannen. In eerste instantie wordt de voorkeur gegeven aan een bespreking van de uitkomsten in de reguliere teamvergaderingen, vanwege de korte termijn waarop dat kan gebeuren. Bij nader inzien wordt gekozen voor een zogeheten studiemiddag, op redelijk korte termijn, waarin de bespreking van de uitkomsten kan worden gekoppeld aan het uitwerken van voorstellen voor verbetering. Er is dan voldoende tijd om te starten met de vraag wat er goed en minder goed gaat om vervolgens na een pauze verbetervoorstellen te formuleren.

Bij een herverzekeringsbedrijf wordt in plaats van een gestructureerde aanpak gekozen voor een open terugkoppeling. Deze begint met het herhalen van stap drie met de medewerkers in de afdelingen. Dan is er geen rapport beschikbaar. Elke afdeling krijgt in de vorm van zestien grafieken een overzicht van de wijze waarop de medewerkers oordelen over alle stellingen in de vragenlijst. Als vergelijking is een tabel bijgevoegd waarin staat hoeveel procent van de afdeling positief oordeelde over elke stelling, de score van de meest negatieve afdeling in de organisatie, de score van de meest positieve afdeling en de gemiddelde score. Bij stap vijf wordt de uitwerking van deze optie nader besproken.

### *Waarom dit beter is*

- Doordat het topmanagement en de leidinggevenden het zinvol vinden om in de afdelingen de stand van zaken in het ontwikkelingsproces te bespreken, kunnen ook de laatste stappen in het feedbackproces worden gezet.
- Door met elke afdeling tijdens een speciale bijeenkomst stil te staan bij het veranderingsproces, wordt een eerste stap gezet naar het verbreden van het eigenaarschap van het veranderingsproces in de hele organisatie in plaats van dat het eigenaarschap vooral bij het topmanagement komt te liggen.
- Leidinggevenden en medewerkers krijgen de kans hun eigen rol in het ontwikkelingsproces te bespreken.
- Door het interpreteren van de uitkomsten te scheiden van het bedenken van oplossingen voor problemen, blijft de opzet van de bijeenkomst met de afdelingen overzichtelijk en wordt voorkomen dat er te veel in één keer moet worden gedaan. Aan het eind van een regulier teamoverleg in een half uur de feedback plannen en verbetervoorstellen uitwerken, levert beperkt resultaat op.

## **Stap 5. Leidinggevenden bespreken uitkomsten in hun afdelingen**

Met deze stap wordt de survey-feedback afgerond. Daarna volgt de slag naar het maken en uitvoeren van verbeterplannen. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de bespreking op de afdelingen en voor de vervolgacties. Het is zinvol om de interpretatie van de uitkomsten en het nadenken over vervolgacties van elkaar te scheiden. Daarmee wordt voorkomen dat met oplossen wordt begonnen voordat er een helder beeld bestaat van de knelpunten en problemen. Het onderscheiden van beide activiteiten draagt er tevens aan bij dat er voldoende tijd wordt genomen om deze zorgvuldig uit te voeren. Een speciaal (stappen)plan voor het ontwikkelen en uitvoeren van vervolgacties houdt de aandacht vast na deze vijfde stap en zorgt voor integratie met andere activiteiten. De uitkomsten van de afdelingsbesprekingen worden teruggekoppeld naar de leden van het managementteam of de directie. Deze gaan na welke overkoepelende thema's er zijn en hoe daarmee aan de slag wordt gegaan.

In tegenstelling tot de vorige stappen laat ik hier geen voorbeelden zien van hoe het wel en niet moet. De organisaties uit het onderzoek die het hele proces afmaken tot en met de vijfde stap, doen dit op hun eigen wijze. De ene kiest voor een gerichte terugkoppeling, de andere voor een open variant. De eigen invulling van de vijfde stap wordt vooral bepaald door de context en de fase van het veranderingsproces. Onderstaande voorbeelden van gerichte en open terugkoppeling laten zien hoe algemene aandachtspunten in specifieke situaties worden geconcretiseerd.

### *Voorbeeld van gerichte terugkoppeling*

Elk team van de jeugdinrichting bespreekt de resultaten tijdens een aparte teamvergadering of studiemiddag. Centrale thema's in die bespreking zijn het hoge tempo en de omvang van de veranderingen, de kwaliteit van de communicatie en de beperkte deelname van medewerkers aan het ontwikkelingsproces. De leidinggevenden maken een verslag van de bespreking. De directie verzamelt de verslagen en voegt deze samen met de uitkomsten van de werkgroepen die zich hebben beziggehouden met de consequenties van de op handen zijnde structuurwijziging. Vervolgens wordt een adviesbureau ingehuurd om de inrichting te ondersteunen bij de integratie van alle plannen tot een samenhangend geheel en bij het uitstippelen van een invoeringstraject. Medewerkers worden schriftelijk en via hun leidinggevenden geïnformeerd over de wijze waarop de inrichting in het nieuwe jaar aan de slag gaat met de invoering. Tijdens die invoering wordt ruimte gecreëerd voor inbreng en inzet van alle betrokkenen, onder meer omdat een belangrijke uitkomst uit de survey was dat de directie tot dan toe vooral zelf plannen initieerde en uitwerkte.

### *Deze aanpak heeft een aantal sterke punten:*

- Bespreking van de uitkomsten in de afdeling verbreedt het eigenaarschap van het ontwikkelingsproces en de inzet voor het realiseren van verbeteringen.
- De leidinggevenden en medewerkers worden uitgenodigd om een meer actieve rol te spelen in het ontwikkelingsproces.
- In de uitwerking van de vijfde stap wordt aansluiting gezocht bij andere activiteiten die plaatsvinden in het kader van het ontwikkelingsproces.



### *Voorbeeld van open terugkoppeling*

In het herverzekeringsbedrijf bepalen leidinggevenden en medewerkers zelf hoe zij tijdens het speciale afdelingsoverleg te werk gaan. Overeenkomsten in de aanpak zijn dat alle medewerkers voorafgaand aan het overleg een boekje ontvangen met de resultaten van de afdeling. De invulling van het overleg wordt gezamenlijk bepaald. Soms gebeurt dat voorafgaand aan het overleg en bestuderen de medewerkers de eigen resultaten met enkele vragen in het achterhoofd. In andere gevallen nemen de medewerkers eerst de resultaten door en bepalen zij de werkwijze aan het begin van het speciale overleg. Het niet aanbieden van een gemeenschappelijke aanpak sluit aan bij doelen van het ontwikkelingsproces als het meer zelfstandig werken van de afdelingen, het nemen van eigen verantwoordelijkheid en ook bij de verschillen in resultaten tussen de afdelingen. Het gevolg is veel variatie in de aanpak die de afdelingen kiezen en dat leidt tot verschillende leerprocessen. Het maken van verbeterplannen is gekoppeld aan de afdelingsplannen. Tijdens een managementconferentie bekijken de leidinggevenden elkaars plannen. Het doel is dat zij met elkaar en van elkaar leren. De organisatie heeft nog geen ervaring met het werken met afdelingsplannen. Het uitwisselen van plannen levert de leidinggevenden nieuwe inzichten op die zij kunnen gebruiken wanneer zij samen met hun medewerkers opnieuw naar de afdelingsplannen kijken. Wat opvalt is de grote diversiteit in verbeterplannen. Deze leidt bij iedereen tot ideeën voor aanvulling en aanscherping van de eigen plannen. De leidinggevenden brengen deze later in hun afdelingen in.

### *Sterke punten bij deze aanpak*

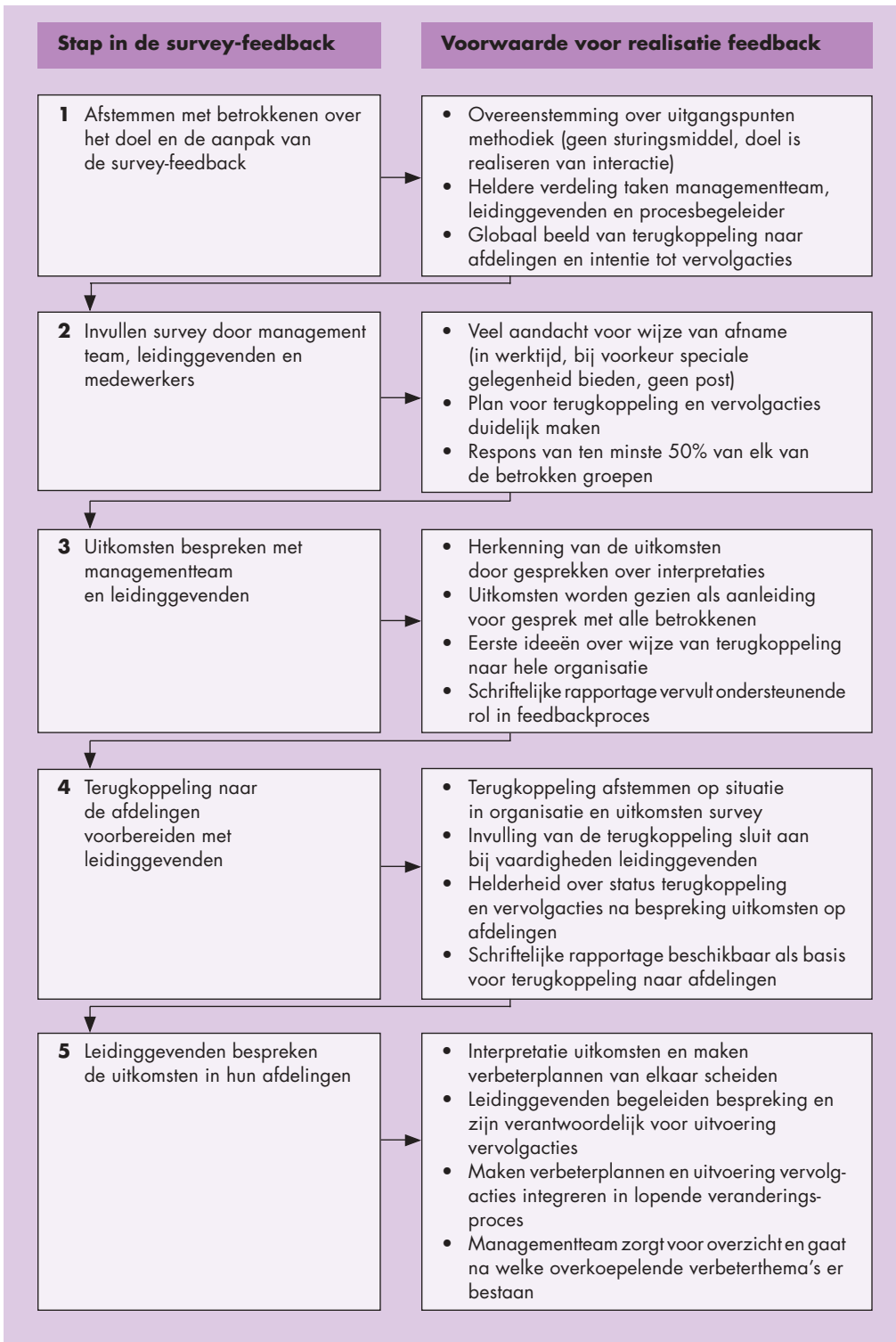
- Doordat het gezamenlijk werken aan verbetering door betrokkenen vanaf de eerste stap centraal staat in het veranderingsproces in deze organisatie, kan de vijfde stap op deze wijze worden ingevuld.
- Door de plannen onderling uit te wisselen, worden de besprekingen van de uitkomsten gemeenschappelijk gemaakt.
- Door het bespreken van elkaars verbeterplannen, leren leidinggevenden elkaar dat het nodig is om concreet te maken hoe verbeteringen worden gerealiseerd, in welke volgorde, wanneer en waarom. Dit is een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van resultaatgericht werken.
- Met deze aanpak van de vijfde stap breiden leidinggevenden hun ervaring uit met andere vaardigheden zoals een werkwijze voor overleg bepalen, overleg begeleiden, samenwerken met medewerkers en open communiceren.

### **Voorwaarden voor effectieve survey-feedback**

Uit de voorbeelden van hoe de stappen van survey-feedback wel en niet moeten worden ingevuld, kunnen drie voorwaarden worden afgeleid voor het effectief gebruik van survey-feedback:

- Er vindt afstemming plaats over de aanpak van de survey-feedback en de achterliggende principes met managementteam en leidinggevenden.
- Het gehele stappenplan wordt uitgevoerd. Een survey-feedback is niet effectief zonder terugkoppeling naar afdelingen.
- De interventie wordt zodanig begeleid dat de organisatie zicht krijgt op de belangrijkste knelpunten en problemen en in staat is om zelf vervolgacties in gang te zetten.

Deze voorwaarden zijn in figuur 2 uitgewerkt per stap van de survey-feedback.



Figuur 2. Voorwaarden voor effectieve survey-feedback

## 5. Hoe te gebruiken?

### 5.1 De kracht van survey-feedback

Survey-feedback inzetten als interventie betekent dat op de volgende manier beweging in de organisatie wordt gecreëerd:

- met alle betrokkenen wordt systematisch gekeken naar de organisatie en de aanpak van het veranderingsproces;
- er worden gerichte gesprekken gevoerd over de vraag wat er goed gaat en wat minder goed;
- uitwisseling van verschillende perspectieven en interactie tussen betrokken groepen spelen een centrale rol;
- mensen vormen zich een gezamenlijk beeld van knelpunten en oplossingsrichtingen;
- het managementteam, de leidinggevendenden en de medewerkers spreken commitment uit om tot actie over te gaan.

Het is essentieel om vervolgens te zorgen dat voorgenomen verbeteracties ook werkelijk worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door aansluiting te zoeken bij andere activiteiten die in het kader van het veranderproces plaatsvinden. Beslissen om met survey-feedback aan de slag te gaan betekent dat een organisatie de strategische keuze maakt om wat In 't Veld (1997) noemt, de verbinding te maken tussen veranderen, leren en sturen. Tweede-orde-verandering vraagt om gezamenlijk veranderen, gezamenlijk leren en gezamenlijk sturen.

Het effect van survey-feedback is beperkt wanneer de interventie wordt gebruikt als stuurmiddel. Het managementteam en de leidinggevendenden interpreteren de uitkomsten en concluderen op welke punten het veranderingsproces kan worden versterkt. Hun perspectief op de situatie blijft centraal staan. In lijn met de ontwerpmatige benadering van verandering signaleert het managementteam wat er niet goed gaat en bepaalt wat nodig is voor een betere aanpak. Oplossingen worden dan gezocht in duidelijker vertellen wat de bedoeling is van de veranderingen, meer informeren, de noodzaak overtuigender brengen en leidinggevendenden aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor realisatie van de veranderingen.

Survey-feedback heeft vooral effect wanneer de interventie wordt ingezet als leermiddel. Dan staat gezamenlijke analyse van de situatie centraal en bepalen betrokkenen met elkaar wat er beter kan. Doordat het managementteam, de leidinggevendenden en de medewerkers perspectieven uitwisselen, ontstaat een breed gefundeerd beeld van problemen, knelpunten en oplossingsrichtingen. Terugkoppeling van de uitkomsten krijgt een plaats in een leerproces waarin systematisch kijken naar verandering, reflecteren op het verloop en samenwerken centraal staan. Leren en veranderen worden gekoppeld. In een ontwikkelaanpak gericht op samen leren en veranderen is survey-feedback een passende interventie voor diagnose en voor monitoring van veranderingen.

Eerder zijn zowel persoonlijke leerervaringen als leerervaringen van de organisatie aan bod gekomen. De persoonlijke leerervaringen van de leden van managementteams hebben vooral te maken met reflectie op de wijze van sturen, effecten daarvan en voorwaarden voor succesvolle realisatie van verandering. Voor een aantal is de interventie een kennismaking met een alternatief voor ontwerpmatig denken en handelen. Deze persoonlijke leerervaringen hebben vroeg of laat een weerslag op de organisatie. In enkele

gevallen is de survey-feedback direct een leermiddel voor de hele organisatie. Dan wordt de interventie ingezet om gezamenlijk te kijken naar de stand van zaken, daarover met elkaar in gesprek te gaan, te bedenken wat er beter kan en daar vervolgens ook invulling aan te geven. Survey-feedback is dan een middel om samen te leren veranderen en samen te sturen.

## 5.2 Kiezen voor survey-feedback

Het is lastig om in een zin één antwoord te geven op de vraag in welke situaties survey-feedback een geschikte interventie is. Bij het bepalen van de geschiktheid van een interventie gaat het vooral om het tegen elkaar afwegen van voor- en nadelen. Survey-feedback kan een belangrijke bijdrage leveren aan veranderingsprocessen, maar vraagt tegelijk om een investering. Om een survey-feedback te laten slagen is het met name van belang om tijd vrij te maken. Tijd voor het gezamenlijk uitwerken van een goede aanpak, voor het invullen van de vragenlijsten, voor de besprekingen van de uitkomsten en voor het bepalen en uitvoeren van vervolgacties. Daarnaast is begeleiding van de interventie nodig. De kosten zijn redelijk te overzien. Naast de algemene aandachtspunten bij interveniëren gelden voor het werken met survey-feedback ook enkele specifieke overwegingen. Deze hebben betrekking op het werken met vragenlijsten en op voorwaarden voor het effectief inzetten van de interventie. Daarnaast kan het maken van een keuze en het uitwerken van een aanpak worden ondersteund door na te denken over een zestal dilemma's.

### *Werken met vragenlijsten*

Kiezen voor survey-feedback betekent dat gegevensverzameling plaatsvindt door middel van vragenlijsten. Bij voorkeur worden ook gesprekken gevoerd met verschillende betrokkenen, onder meer om een beeld te krijgen van de kernprocessen in de organisatie, om dieper in te kunnen gaan op een aantal problemen en om de uitkomsten beter te kunnen interpreteren. Een survey is met name geschikt om een groot aantal mensen te vragen naar hun mening over verschillende onderwerpen. In kleine organisaties zou ik niet direct aan de slag gaan met vragenlijsten, daar zijn andere manieren van gegevensverzameling wellicht informatiever en effectiever. In middelgrote organisaties van honderd tot vijfhonderd medewerkers kan goed worden gewerkt met een survey. Ik heb geen ervaring opgedaan in grotere organisaties. Op zich is het afnemen van een survey daar geen probleem, dat is gewoon een kwestie van meer vragenlijsten uitzetten. Met de feedback wordt het wellicht lastiger. Ik stel mij voor dat het coördineren van meer dan twintig feedbackbijeenkomsten, het samenbrengen van de uitkomsten van teambesprekingen en het verkrijgen van een overzicht van de verschillende interpretaties dan ingewikkeld wordt. Ten slotte is specifieke kennis vereist voor het maken van een vragenlijst en het verwerken van de uitkomsten. Om zelf een goede vragenlijst te maken is naast theoretische onderbouwing onder meer kennis nodig van itemconstructie en schaalconstructie. Voor specifieke toepassingen zijn bestaande lijsten beschikbaar. Het verwerken van de uitkomsten vraagt kennis van statistiek en bekendheid met statistische programmatuur. Wanneer nodig, kan deze kennis worden ingehuurd. Het is niet vanzelfsprekend dat bureaus die vragenlijsten maken en verwerken ook de kennis in huis hebben die nodig is voor het organiseren van de feedback.

### *Voorwaarden voor effectief inzetten van survey-feedback*

Over de voorwaarden voor het effectief inzetten van survey-feedback concludeert Schuiling (2001, p. 262) dat het gebruik van deze zware interventie past in situaties waar:

- de problematiek complex is;
- het management echt wil weten wat er aan de hand is;
- het belangrijk is dat alle organisatieleden zicht krijgen op de werking van het organisatiesysteem en het veranderingsproces;
- er drempels zijn om direct het gesprek tussen managers en medewerkers vorm te geven.

Dat laatste punt vraagt enige toelichting. Wanneer managers en medewerkers niet direct met elkaar in gesprek kunnen gaan, kan survey-feedback een aanleiding vormen om toch een gesprek aan te gaan. De uitkomsten van een survey gelden dan als een geobjectiveerd beeld van de situatie in de organisatie, dat niet herleidbaar is tot meningen van individuen. Op deze manier ontstaat een relatief veilig klimaat om met elkaar stil te staan bij de vraag wat er aan de hand is in de organisatie. Wanneer de drempels de vorm aannemen van conflicten of gespannen onderlinge verhoudingen, is het de vraag of er niet eerst andere interventies nodig zijn om tot een open en constructief gesprek te kunnen komen. Overigens kunnen de uitkomsten van een survey op verschillende manieren worden gebruikt om een gesprek te structureren. In de vragenlijst 'Veranderen in organisaties' komen zestien onderwerpen aan de orde. Deze leveren een genuanceerd beeld van de situatie in de veranderende organisatie. Zou daarover een gesprek plaatsvinden zonder de uitkomsten van de survey, dan is het lastig om zestien onderwerpen in detail te bespreken.

Zelf concludeer ik dat survey-feedback een veranderingsproces versterkt wanneer er aan drie condities wordt voldaan (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 417):

1. Er vindt afstemming plaats met het managementteam en de leidinggevenden over de aanpak van de survey-feedback en achterliggende principes.
2. Het gehele stappenplan wordt uitgevoerd, een survey-feedback is niet effectief wanneer er geen terugkoppeling naar de afdelingen plaatsvindt.
3. Het gebruik van de interventie wordt zodanig begeleid dat de organisatie zelf vervolgacties in gang kan zetten.

Een nadere uitwerking van deze condities geeft zicht op het realiseren van effectieve feedback. Deze uitwerking is opgenomen in figuur 2 aan het eind van paragraaf 4.

## **6. Tot slot: Dilemma's bij de keuze voor survey-feedback**

De discussie over de aanpak en inrichting van survey-feedbackprocessen geef ik vorm aan de hand van zes dilemma's (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 432-440). Hieronder zet ik de dilemma's op een rij met een korte toelichting. De keuzemogelijkheden geven zicht op de wijze waarop een survey-feedback kan worden ingevuld. Mijn voorkeur voor bepaalde keuzen is in sommige gevallen duidelijk, in andere gevallen niet. Hier bespreek ik de dilemma's vooral om bij te dragen aan het maken van bewuste en weloverwogen keuzen bij het inzetten van de interventie.

1. *Moet er wel of niet worden gestart met survey-feedback in een organisatie waar ontwerpen van een verandering centraal staat?*

Uit de voorbeelden in de beschrijving van ‘Het instrument’ blijkt dat het lastig is de interventie in te zetten in een ontwerpcontext. Eigenlijk wordt de tweede vuistregel van Beer (1980, p. 217) voor het kiezen van interventies overtreden. Deze luidt dat opeenvolgende interventies een logisch geheel moeten vormen. Een ontwerpaanpak en survey-feedback sluiten niet goed bij elkaar aan of sluiten elkaar misschien zelfs principieel uit. Tegelijk blijkt dat met survey-feedback de dominante logica van sturen en beheersen ter discussie kan worden gesteld. Ik heb ervaren dat er mede naar aanleiding van deze interventie een omslag plaatsvindt in de aanpak van de veranderingen. De confrontatie met negatieve uitkomsten zorgt ervoor dat sommige managementteamleden anders gaan kijken naar hun eigen handelen en naar de aanpak van verandering. Voor hen levert het onderzoek ook in figuurlijke zin harde cijfers op. Die harde cijfers zorgen vervolgens voor een zogenoemde zachtere aanpak. Door te expliciteren dat survey-feedback een leermiddel en een interventie is en dat het van belang is dat alle betrokkenen aan de slag gaan met de leerinformatie die de feedback levert, wordt de kans kleiner dat survey-feedback op instrumentele wijze wordt ingezet en een beperkte werking heeft.

2. *Moet survey-feedback worden gezien als een methode of als een methodiek?*

Wanneer survey-feedback wordt opgevat als methode, staan gegevensverzameling en terugkoppeling van uitkomsten centraal. Vanuit een operationele invalshoek richt de aandacht zich op het volgen van de stappen in het stappenplan. Na stap vijf eindigt de interventie. Soms lukt het niet om alle stappen te zetten en wordt de survey-feedback voortijdig beëindigd. Survey-feedback kan ook worden opgevat als methodiek. Dan staan gegevensverzameling en terugkoppeling eveneens centraal, maar tegelijk is er ook aandacht voor ondersteunende interventies. Bij elke stap wordt gelet op de voorwaarden voor realisatie en gekeken of aanvullende activiteiten nodig zijn om aan deze voorwaarden te voldoen. Zo bezien gaat het bij survey-feedback als methodiek om het combineren van de interventie met andere interventies. Dergelijke combinaties verhogen de complexiteit van het werken met survey-feedback en stellen meer eisen aan adviseurs die ermee aan de slag gaan.

3. *Krijgen leidinggevendenden wel of niet een centrale rol in de survey-feedback?*

De keuze voor een centrale rol van leidinggevendenden lijkt voor de hand liggend, wanneer er sprake is van een dominante logica van sturen en beheersen. In zo’n situatie is aansluiten bij de bestaande wijze van sturing wenselijk. Immers, voorafgaand aan de survey-feedback die dominante logica ter discussie stellen, maakt het onwaarschijnlijk dat de interventie doorgang vindt. Blijkt in de beginsituatie dat veranderen meer wordt gezien als een gezamenlijk leerproces, dan is het mogelijk om de aanpak van de survey-feedback daarbij te laten aansluiten. In de interventie spelen de leidinggevendenden als groep dan geen centrale rol. In een survey-feedback zonder centrale rol voor leidinggevendenden is het wenselijk deze groep te ondersteunen in het ontwikkelen van een procesrol en de combinatie daarvan met formele lijnverantwoordelijkheid.

4. *Ligt de nadruk op het uitvoeren van een onderzoek of op het realiseren van interactie tussen mensen in een organisatie?*

Voor uitvoering van een onderzoek is een expertrol passend, het realiseren van interactie vraagt een procesrol. Dit dilemma maakt zichtbaar bij wie het eigenaarschap van het onderzoek of de interventie ligt. Wanneer een adviseur als expert een survey-feedback

uitvoert, is hij bezig met zijn onderzoek dan wel dat van een opdrachtgever. Vanuit een procesrol een *survey-feedback* begeleiden betekent dat een adviseur mensen in een organisatie ondersteunt in het uitvoeren van hun onderzoek. Daarbij gebruikt de adviseur ook zijn expertise in het doen van vragenlijstonderzoek.

5. *Wordt survey-feedback gepositioneerd als stuurmiddel voor het management of als leermiddel voor de hele organisatie?*

Het eerste dilemma rond wel of niet starten met *survey-feedback* in een ontwerpcontext heeft te maken met positionering van de interventie. In feite gaat het om de vraag of het achterliggende leerprincipe wordt geëxpliciteerd. Ervaring in het werken met *survey-feedback* leert dat het van belang is om in de eerste stap de uitgangspunten van de interventie te bespreken. Daarmee wordt voorkomen dat een *survey-feedback* eindigt bij terugkoppeling naar een managementteam of opdrachtgever. Gebeurt dat wel, dan werkt de interventie contraproductief. De top van een organisatie wekt de indruk in gesprek te willen gaan met medewerkers, terwijl de investering van die medewerkers wordt gebruikt om gericht te sturen. Tegelijk blijkt dat starten met *survey-feedback* als stuurmiddel kan leiden tot een omslag vanwege stevige kritiek op een sterk sturende aanpak. Inmiddels neig ik ertoe die mogelijkheid uit te sluiten. Dat heeft te maken met mijn wens om expliciet te zijn over principes, doelen en aanpak van interventies (vgl. Van Es, 2000).

6. *Wordt survey-feedback ingezet als op zichzelf staande interventie of vindt inbedding plaats in het lopende veranderingsproces?*

Wanneer *survey-feedback* een eenmalige gebeurtenis is met weinig aansluiting bij andere activiteiten, dan functioneert de feedback als een spiegel die door een buitenstaander wordt voorgehouden. Terugkoppeling vindt plaats in een soort vacuüm. Het is niet duidelijk wat er daarna met de uitkomsten gebeurt. Inbedding van de *survey-feedback* in lopende veranderingsprocessen zorgt voor werkelijke realisatie van verbeteringen. Koppeling van *survey-feedback* aan andere activiteiten draagt bij aan de effectiviteit van de interventie. Het is zinvol aansluiting te zoeken bij nieuwe of bestaande activiteiten die gericht zijn op de realisatie van verbeteringen. In feite wordt op die manier de *survey-feedback* verbonden met vervolgactiviteiten. In termen van Beer (1980) wordt dan maximaal resultaat behaald. Immers, de latere interventies versterken het effect van eerdere. Ook Nadler (1977) stelt dat het effect van *survey-feedback* toeneemt in combinatie met andere interventies. De kunst is om in praktijksituaties interventies zodanig te kiezen en vorm te geven dat koppeling totstandkomt en mensen in organisaties van en met elkaar leren hoe zij gesignaleerde problemen kunnen oplossen en veranderingen kunnen realiseren.

## 7. Literatuur

Beer, M., *Organization change and development. A systems view*, Goodyear, Santa Monica, CA, 1980.

Beer, M., R.A. Eisenstat & B. Spector, 'Why change programs don't produce change', *Harvard Business Review*, 68, p. 158-166, 1990.

Bekman, A.A.M., *Bewogen organisaties. Het klantproces als bron voor vernieuwing en vermaatschappelijking van organisaties* (dissertatie), Van Gorcum, Assen, 1998.

- Bennebroek Gravenhorst, K.M., *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering* (dissertatie), Kluwer, Deventer, 2002.
- Berge, A.P.van den, A.J. de Boer & J.W. Klootwijk, *Werkconferenties. Concepten en recepten voor werkconferenties als veranderingsinstrument* (3e druk), De Tijdstroom, Utrecht, 1997.
- Berge, A.P. van den & F. Wortelboer, *Werkconferenties. Ontmoetingsplaatsen voor verandering*, Van Gorcum, Assen, 2002.
- Biessen, P.G.A. & D. de Gilder, *BASAM. Basis vragenlijst Amsterdam*, Swets & Zeitlinger, Lisse, 1993.
- Block, P., *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*, Academic Service, Schoonhoven, 1996.
- Boonstra, J.J., *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties* (dissertatie), Lemma, Utrecht, 1991.
- Boonstra, J.J., *Lopen over water* (inaugurele rede), Vossiuspers, Amsterdam, 2000.
- Boonstra, J.J. & R. van der Vlist, 'Begeleiden van veranderingsprocessen', in: J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenint (red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen* (p. 55-98), Lemma, Utrecht, 1996.
- Bowers, D.G. & J.L. Franklin, 'Survey-guided development: Using human resources measurement in organizational change', *Journal of Contemporary Business*, 1, p. 43-55, 1972.
- Brinkman, J., *De vragenlijst*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2000.
- Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof & R.J. in 't Veld, *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*, Academic Service, Schoonhoven, 1998.
- Carnall, C.A., *Managing change in organizations* (3e druk), Prentice-Hall, Londen, 1999.
- Cooke, R.A. & J.C. Lafferty, *The Organizational Culture Inventory*, Human Synergetics, Plymouth, MI, 1983.
- Cozijnsen, A.J. & W.J. Vrakking, *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering*, Samsom, Alpen a/d Rijn, 1995.
- Demenint, M.I., R. van der Vlist. & J. Allegro, 'Organisaties in een dynamische wereld' in: J.J. Boonstra, M.I. Demenint & H.O. Steensma (red.), *Organiseren en veranderen in een dynamische wereld. Begeleiden van veranderingsprocessen binnen organisaties* (p. 15-33), Lemma, Culemborg, 1989.



- Edwards, J.E., M.D. Thomas, P. Rosenfeld & S. Booth-Kewley, *How to conduct organizational surveys. A step-by-step guide*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1997.
- Es, R. van, *Ethiek in adviesprocessen*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 2000.
- French, W.L. & C.H. Bell, *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995.
- Futrell, D., 'Ten reasons why surveys fail', *Quality Progress*, 27, p. 65-69, 1994.
- Ganzevoort, J.W., *Organiseren als menselijk leven* (inaugurele rede), Vossiuspers, Amsterdam, 1999.
- Haaren, P.W.M. van, *Doeltreffende adviesrelaties*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 2000.
- Harrison, M.I., *Diagnosing organizations. Methods, models, and processes*. Sage, Thousand Oaks, CA, 1994.
- Johnson, H.J., 'Training 101: Another look at employee surveys', *Training & Development*, 47, p. 15-18, 1993.
- Kuhnert, K.W., 'Survey/Feedback as art and science', in: R.T. Golembiewski (Red.), *Handbook of organizational consultation* (p. 459-465), Marcel Dekker, New York, 1993.
- Mann, F.C., 'Studying and creating change', in: W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin (Red.), *The planning of change* (p. 146-167). Holt, Rinehart & Winston, Londen, 1961.
- Metselaar, E.E., *Assessing the willingness to change* (dissertatie), VU-huisdrukkerij, Amsterdam, 1997.
- Miles, M.B., H.A. Hornstein, D.M. Callahan, P.H. Calder & R.S. Schiavo, 'The consequence of survey feedback: Theory and evaluation', in: W.G. Bennis, K.D. Benne & R. Chin (Red.), *The planning of change* (2e druk, p. 457-468), Holt, Rinehart & Winston, Londen, 1969.
- Nadler, D., *Feedback and organization development. Using data-based methods*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.
- Nadler, D., 'Setting expectations and reporting results: Conversations with top management', in: A.I. Kraut (Red.), *Organizational surveys. Tools for assessment and change* (p. 177-203), Jossey-Bas, San Fransisco, CA, 1996.
- Poppel, J.W.M.J. van & P.L. Kamphuis, *Periodiek bedrijfsgezondheidsonderzoek (PBGO) in het onderwijs. Verantwoording van en handleiding bij de PBGO-vragenlijst voor onderwijsgeevenden*, IVA, Instituut voor Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg, 1989.

- Schuiling, G.J., *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Werkzame ingrediënten bij organisatieaanpassing* (dissertatie), Kluwer, Deventer, 2001.
- Seashore, S.E., 'Surveys in organizations', in: J.W. Lorsch (Red.), *Handbook of organizational behavior* (p. 140-154), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY, 1987.
- Swanborn, P.G., *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*, Boom, Meppel, 1987.
- Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie. Over het leren en opleiden van organisaties*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1990.
- Veld, R.J. in 't, 'Autopoiesis, configuration and steering: Impossibility theory or dynamic steering theory', in: R.J. in 't Veld, L. Schaap, C.J.A.M. Termeer & M.J.W. Van Twist (Red.), *Autopoiesis and configuration theory. New approaches to societal steering* (p. 3-17), Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1991.
- Veld, R.J. in 't, *Noorderlicht. Over scheiding en samenballing* (inaugurele rede), VUGA, Den Haag, 1997.
- Veldhoven, M.J.P.M. van, *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst. De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)*, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, Amsterdam, 1994.
- Vlist, R. van der, 'Geplande verandering van organisaties en organisatieontwikkeling in de jaren negentig', in: P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (red.), *Nieuw handboek A&O-psychologie* (Afl. 10 (§ 4.5), p. 1-54), Van Loghum Slaterus, Deventer, 1993.
- Vlist, R. van der, *De Psychologie: tussen 'Wetenschap' en praktijk* (afscheidscollege), Rijksuniversiteit Leiden, 1998.
- Werkman, R.A. & J.J. Boonstra, *Action research as a method for improving the effectivity of change processes and stimulating learning in organizations: A case study*. Paper presented at the 17<sup>e</sup> EGOS Colloquium, Lyon, 2001.
- Wierdsma, A.F.M., *Co-creatie van verandering*, Eburon, Delft, 1999.
- Wierdsma, A.F.M., *Leidinggeven aan co-creërend veranderen. Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid* (inaugurele rede), Nyenrode University Press, Breukelen, 2001.
- Wilde, R. de & A. Geverink, *De Large Scale Intervention. Het organiseren van duurzame verandering met conferenties*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 2001.
- Wissema, J.G., H.M. Messer & G.J. Wijers, *Angst voor veranderen? Een mythe!* (5<sup>e</sup> druk), Van Gorcum, Assen, 1991.

- \* Kilian Bennebroek Gravenhorst is werkzaam als universitair docent Communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Tevens werkt hij voor Sioo, Interuniversitair Centrum voor Ontwikkeling op het gebied van Organisatie- en Veranderkunde. Hij houdt zich vooral bezig met management van veranderingsprocessen. Samen met studenten, managers en adviseurs legt hij een verbinding tussen theorie en praktijk van ingrijpende veranderingen in organisaties.

Dit artikel is een verkorte bewerking van het boek *Beweging in veranderende organisaties*, Kluwer, Deventer, 2002.

---

© 2003. Overname tekst: *het overnemen en vermenigvuldigen van teksten is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de uitgever*. Uitgever en redactie streven naar actuele en zo accuraat mogelijke informatie, zij kunnen evenwel geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel blijvende onvolkomenheden in die informatie.