

15 Een leerproces vormgeven en veranderingen realiseren

REFLECTIE, INTERACTIE EN SAMENWERKING DOOR SURVEY-FEEDBACK

Kilian Bennebroek Gravenhorst

Vragenlijstonderzoek in organisaties is populair. Het is goedkoop en levert veel relevante informatie over bijvoorbeeld het functioneren van een organisatie of de tevredenheid van medewerkers. Uitkomsten zijn eenvoudig te kwantificeren en vergelijkbaar. Ze geven een beeld van de stand van zaken, van verschillen tussen afdelingen en organisaties en van ontwikkelingen ten opzichte van een vorige meting.

Maar wat te doen als de situatie in een organisatie is gemeten? Het is teleurstellend om te zien hoeveel tijd en energie in vragenlijstonderzoek wordt gestoken en hoe weinig met de resultaten gebeurt. Meetinformatie zinvol gebruiken blijkt lastig en de bijdrage van vragenlijstonderzoek aan werkelijke verbetering van problemen is gering.

Het kan ook anders. Een bijzondere manier van werken met vragenlijsten is survey-feedback. Het doel van dit hoofdstuk is te laten zien wat survey-feedback inhoudt en op welke manier de interventie kan bijdragen aan organisatieverandering. Survey-feedback is een bruikbaar alternatief voor vragenlijstonderzoek. Een duidelijke meerwaarde is dat de interventie een leerproces in gang zet waarin mensen reflecteren op de bestaande situatie in de organisatie en samen oplossingen ontwikkelen voor problemen. Dat leidt tot draagvlak voor verbetering. Professionele begeleiding door een adviseur is een van de condities voor effectief gebruik van de interventie.

Inleiding

In Nederland wordt vragenlijstonderzoek in organisaties waarschijnlijk het meest gebruikt voor het meten van medewerkerstevredenheid. Andere toepassingen zijn het in kaart brengen van klanttevredenheid, cultuurmetingen en periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek. Een schatting is dat meer dan de helft van de Amerikaanse bedrijven de laatste tien jaar vragenlijsten heeft gebruikt voor intern onder-

zoek (Kraut, 1996). Nederlandse cijfers zijn niet bekend, maar een recente peiling bij ongeveer tweehonderd adviseurs die een opleiding volgen voor hun verdere professionalisering, leert dat ongeveer de helft vragenlijsten gebruikt als *tool* voor het verkrijgen informatie in de organisaties waarvoor ze werken.

Over het algemeen nemen managers het initiatief om vragenlijsten in te zetten voor het verzamelen van informatie over een voor hen relevant onderwerp. Vragenlijst-onderzoek fungeert dan veelal als ‘thermometer’ die aangeeft hoe het ermee gaat en waar zij moeten ingrijpen. Adviseurs presenteren de uitkomsten, doen aanbevelingen voor het oplossen van de problemen en leveren daarbij dikke rapporten met uitgebreide bijlagen. Vaak zijn de uitkomsten negatiever dan verwacht of gehoopt en dan is de verleiding groot om niet het gesprek aan te gaan met medewerkers. Een begrijpelijke angst is dat de bespreking uitloopt op een klaagzang en dat daarmee de situatie verergert. Ook ervaren managers negatieve uitkomsten als persoonlijke kritiek. Zij zijn immers verantwoordelijk voor het functioneren van hun organisatie. Zo blijft een krachtig potentieel voor verbetering onbenut door de veronderstelling dat het bespreken van uitkomsten niet effectief is of omdat men onbekend is met de manier waarop dat effectief kan zijn. Belangrijke problemen blijven bestaan, omdat ze worden genegeerd. Of een manager probeert zelf problemen op te lossen, terwijl dat niet zonder anderen kan. Medewerkers zien het uitblijven van een reactie op de uitkomsten als een gebrek aan interesse voor wat zij vinden of als een weigering om in gesprek te gaan. Voert een manager dat gesprek wel, dan gebeurt dat meestal op de gebruikelijke manier wat de gesignaleerde problemen benadrukt. Het leidt tot reacties als ‘zie je nou wel, zij is autoritair en komt even vertellen wat er allemaal moet verbeteren’ en ‘zie je nou wel, hij is niet daadkrachtig genoeg en neemt de leiding niet’.

Uitkomsten van vragenlijstonderzoek niet of onkundig gebruiken is problematisch. Schuiling (2002) merkt terecht op dat medewerkerstevredenheidsonderzoek daardoor juist ontevredenheid genereert. Bij vragenlijsten die over andere onderwerpen gaan, geldt een vergelijkbaar probleem: mensen hebben hun mening gegeven en verwachten dat daar iets mee gebeurt, maar vervolgens blijft het stil of worden de problemen uitvergroot. Alleen al het invullen van een vragenlijst zet een beweging in gang. Die niet voortzetten zorgt vervolgens voor vertraging.

De vraag die centraal staat in dit hoofdstuk, is hoe effectieve feedback kan worden gerealiseerd waarbij management en medewerkers met elkaar een betekenisvol gesprek voeren over wat minder goed en goed gaat in de organisatie en hoe dingen beter kunnen. De principes van survey-feedback en ervaringen met het werken met de interventie zijn behulpzaam voor adviseurs en managers die gesprekken willen organiseren waarin de informatie die met vragenlijsten is verzameld, fungeert als potentieel voor leren en veranderen. Werken met de interventie gaat niet volgens een standaardrecept, maar vereist maatwerk. Om inzicht te bieden in de interventie en het keuzeprocess dat hoort bij maatwerk, gaat dit hoofdstuk in op de volgende vragen.

Wat is het verschil tussen survey-feedback en vragenlijstonderzoek?

Paragraaf 1 begint met de achtergronden van survey-feedback, het verloop van de interventie en de werking. Dan volgt de vergelijking met vragenlijstonderzoek.

Welke keuzemogelijkheden zijn er bij het werken met survey-feedback?

De eerste keuze die in paragraaf 2 aan bod komt, betreft de inhoud van de survey. Die bepaalt waar het tijdens de feedback over gaat. Een tweede keuze betreft de inrichting van het feedbackproces. Om die keuze te maken is het nodig na te gaan welke vorm van interactie bijdraagt aan probleemoplossing.

Welke rol speelt de adviseur die het werken met survey-feedback begeleidt?

In paragraaf 3 staat een praktijkvoorbeeld centraal. Dat illustreert de rol van de adviseur en laat zien hoe die samen met een organisatie een feedbackproces inricht.

Welke condities bepalen het succes van een survey-feedback?

Paragraaf 4 start met conclusies. Reflectie op werken met survey-feedback in de praktijk levert vervolgens vier condities voor succes en leert wanneer survey-feedback niet past. Het hoofdstuk eindigt met zes ontwerpprincipes voor effectieve feedbackbijeenkomsten.

1. Achtergronden van survey-feedback

Survey-feedback is een interventie gericht op verbetering van het functioneren van een organisatie. De twee centrale elementen in een survey-feedbackproces zijn gegevensverzameling met een survey (vragenlijst) en terugkoppeling van de uitkomsten naar betrokkenen (Cummings en Worley, 1997; French en 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. Gerichte actie is mogelijk naar aanleiding van de conclusies die betrokkenen zelf trekken tijdens de feedback. Het idee van gezamenlijke actie onderscheidt survey-feedback van vragenlijstonderzoek in organisaties dat het verzamelen van informatie als belangrijkste doel heeft (Edwards, 1997; Fowler, 1984). 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.

Over de van oorsprong Amerikaanse interventie wordt begin jaren zestig voor het eerst in een handboek gepubliceerd. Mann (1961) heeft dan al ruim tien jaar gewerkt aan de ontwikkeling ervan. In zijn manier van werken vindt de feedback plaats aan afdelingen of teams en bespreken leidinggevenden de uitkomsten met hun eigen medewerkers. Eind jaren zestig verschijnt in een volgende druk van hetzelfde handboek een hoofdstuk over de stand van zaken op dat moment (Miles, Hornstein, Callahan, Calder en Schiavo, 1969). Daarin komt onder meer aan bod

dat de interventie ervoor zorgt dat groepen in de organisatie hun eigen *change agent* worden en zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het verbeteren van de eigen situatie. Neff (1965) en Nadler (1977) schrijven uitgebreider over het werken met survey-feedback in de praktijk en ontwikkelen varianten. Tegenwoordig wordt de interventie vooral gebruikt binnen *Organization Development*. Porras en Robertson (1983) noemen in hun gezaghebbende overzichtsartikel survey-feedback als een van de weinige interventies met een stevig theoretisch fundament. Boonstra (2004) geeft aan dat survey-feedback bijdraagt aan het succes van organisatieverandering, doordat relevante betrokkenen door participatie hun stem laten horen en gaandeweg gezamenlijk leren.

In Nederland is betrekkelijk weinig aandacht geweest voor survey-feedback. Het is gissen naar de redenen daarvoor. Voor zover bekend zijn tot 2001 over de interventie geen wetenschappelijke publicaties verschenen van Nederlandse onderzoekers. Het is lastiger om na te gaan of er adviseurs zijn die met survey-feedback werken. Een netwerk van professionals die hun ervaringen uitwisselen, bestaat in ieder geval niet. Juist de wisselwerking tussen onderzoek en toepassing in de praktijk is van belang voor de ontwikkeling van een interventie. Drie recente promotieonderzoeken brengen mogelijk verandering in deze situatie. Schuiling (2001), Bennebroek Gravenhorst (2002b) en Werkman (2005) beschrijven diverse toepassingen in de praktijk, reflecteren daarop en dragen bij aan de verdere ontwikkeling van de interventie. Enkele publicaties die op die proefschriften voortbouwen (Bennebroek Gravenhorst, 2002a, 2003, 2004; Schuiling, 2003), laten de praktijkwaarde van survey-feedback zien en bieden organisaties handreikingen om effectiever te werken met vragenlijsten.

Het uitvoeren van een survey-feedback in de praktijk is niet eenvoudig. Bij de inrichting van het survey-feedbackproces is aandacht nodig voor beide elementen van de interventie. Niet voor niets spreekt Kuhnert (1993) van *the art and science of survey feedback*. Het opzetten van een vragenlijstonderzoek vereist specialistische (wetenschappelijke) kennis. Evengoed is het een kunst de feedbackmogelijkheden optimaal te benutten. Beide zijn relevant voor de eerste voorwaarde om verbeteracties te kunnen ontwikkelen: betrokkenen accepteren de uitkomsten als valide en zijn bereid de resultaten als vertrekpunt te nemen voor verbeteringen. 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 tevens aan bij dat betrokkenen hun aandeel in de problemen onderkennen en zich willen inzetten om aan oplossingen te werken. Een essentieel onderdeel van het feedbackproces is dat betrokkenen eigenaar worden en blijven van de uitkomsten.

In de methodische uitwerking van een survey-feedbackproces wordt een aantal fasen onderscheiden. Deze bieden een houvast voor het in de praktijk werken met survey-feedback als interventie. Elke fase omvat een set van samenhangende activiteiten gericht op een bepaald gedeelte van de interventie. Kuhnert (1993) onderscheidt vijf fasen: planning, ontwerp, gegevensanalyse, rapportage en implementatie. Voor elk van deze fasen bespreekt hij overwegingen die van belang zijn bij het

gebruik van een survey-feedback in een concrete situatie. De kern van deze overwegingen is dat het in elke fase van belang is om rekening te houden met het doel van de feedback. Als managementontwikkeling het doel is van de survey-feedback leidt dat tot een andere invulling van de vijf fasen dan wanneer het gaat om verbetering van de interne communicatie. Dit is een van de redenen waarom elke survey-feedback maatwerk vereist.

Een klassieke uitwerking van een dergelijke fasering geven French en Bell (1995, p. 220). Zij bespreken de klassieke stappen van Mann die illustreren wat de interventie in de praktijk kan inhouden:

1. de top van een organisatie wordt betrokken in de planning van de survey;
2. gegevensverzameling met een survey vindt plaats bij alle leden van de organisatie;
3. uitkomsten worden teruggekoppeld aan de top van de organisatie en dan via hiërarchische lijnen naar de eenheden;
4. leidinggevenden bespreken de uitkomsten in hun eenheden waarbij (a) mensen gezamenlijk de gegevens interpreteren en (b) plannen worden gemaakt voor verbeteringen;
5. een adviseur helpt leidinggevenden met het voorbereiden van de bespreking en is eventueel aanwezig voor technische vragen over de survey of de uitkomsten.

Er zijn veel varianten ontwikkeld op deze stappen. Praktijkervaring met survey-feedback en reflectie daarop zijn essentiële ingrediënten voor die ontwikkeling. De aanpak van Schuiling (2003) kent negen stappen. Een belangrijke aanvulling op bovenstaande stappen is dat hij aandacht besteedt aan het vervolg na de feedback. Een survey-feedback eindigt met het maken van verbeterplannen, maar de uitvoering daarvan gaat niet vanzelf. Werkman (2005) ontwikkelde in verschillende cases het ontwerp van een survey-feedback samen met groepjes leidinggevenden en medewerkers. Deze groepjes bepaalden voor hun organisatie de nodige stappen en de invulling ervan. Werken met een dergelijke groep is een effectieve manier om het eigenaarschap van een survey-feedback over te dragen aan een organisatie.

Naast varianten op de klassieke stappen is ook variatie mogelijk in de invulling van de stappen. Zo kunnen leidinggevenden een minder centrale rol spelen bij de feedback (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Schuiling, 2001; Werkman, 2005). Een mogelijkheid is bijvoorbeeld dat een externe adviseur de feedback begeleidt (Werkman, 2005). Een andere mogelijkheid is dat leidinggevenden de feedbackbijeenkomsten begeleiden vanuit een procesrol (Bennebroek Gravenhorst, 2004).

Een effectieve survey-feedback wordt niet bereikt door het braaf uitvoeren van vaststaande stappen en een voorgeschreven invulling van die stappen. Een survey-feedbackproces opzetten is een ontwerpogave (Schuiling, 2003). Die term benadrukt dat een doordacht ontwerp belangrijk is en dat het een opgave is om dat goed toe te snijden op de situatie in een organisatie, het vraagstuk waarvoor survey-feedback wordt ingezet en de betrokkenen die ermee werken.

De werking van survey-feedback begint met het creëren van een situatie van gezamenlijk onderzoek. Uitkomsten van dat onderzoek dienen als basis voor het geza-

menlijk oplossen van problemen. In deze situatie gaan betrokkenen veelal anders met elkaar om dan in de werksituatie gebruikelijk is. De interactie tussen management en medewerkers wijzigt. Het bespreken van de uitkomsten en het samen ontwikkelen van oplossingen creëren beweging richting een verandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Bennebroek Gravenhorst en In 't Veld, 2004; Schuiling, 2001). Ook is het mogelijk dat betrokkenen naar aanleiding van de feedback in gesprek gaan over de sturing van de verandering en daar alternatieven voor ontwikkelen (Werkman, 2005). Survey-feedback fungeert als middel om samen te leren, wat principieel verschilt van vragenlijstonderzoek als middel om te meten (vgl. Meijer, Berkhout en Ruiten, 2001). Samengevat draagt survey-feedback bij aan:

- uitwisseling en interactie over een relevant thema;
- zicht op de situatie in een organisatie;
- communicatie over belangrijke vraagstukken;
- samenwerken aan het realiseren van verbeteringen;
- onderling begrip van groepen en individuen over hun beeldvorming en interactie.

Survey-feedback is niet op te vatten als vragenlijstonderzoek waar enkele stappen aan zijn toegevoegd of de uitkomsten iets anders worden besproken. De enige overeenkomst is dat met een vragenlijst informatie wordt verzameld over een relevant thema. De interventie begrijpen en ermee kunnen werken vereist een wezenlijk andere manier van kijken en handelen. Bij vragenlijstonderzoek vat de adviseur de uitkomsten op als een *model van de werkelijkheid*. Ze geven hem of haar een nauwkeurig beeld van de situatie in een organisatie. De rol van de adviseur is de uitkomsten te interpreteren en aanbevelingen voor verbetering te doen. Dat is ook de deskundigheid die hij of zij inbrengt. Het management kan de aanbevelingen uitvoeren. Bij survey-feedback zijn de uitkomsten een *hulpmiddel voor gesprekken over de werkelijkheid* of werkelijkheden van alle betrokkenen. Ze geven een nauwkeurig beeld van de situatie in de organisatie, maar de mensen die de informatie leverden, interpreteren zelf de betekenis ervan in feedbackbijeenkomsten. De rol

Tabel 1. Verschillen tussen survey-feedback en vragenlijstonderzoek

| Survey-feedback | Vragenlijstonderzoek |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nadruk op leren van uitkomsten • Steekproef kan niet vanwege feedback • Uitkomsten voor gebruik door organisatie • Eigenaarschap bij organisatieleden • Rapportage aan alle betrokkenen • Uitkomsten zijn hulpmiddel voor gesprek • Gezamenlijke interpretatie en conclusies • Gezamenlijk ontwikkelen van actiepunten • Gezamenlijke realisatie van verbeteringen • Adviseur richt zich op begeleiding leerproces | <ul style="list-style-type: none"> • Nadruk op meten • Steekproef mogelijk • Uitkomsten voor adviseur • Eigenaarschap bij management en adviseur • Rapportage aan management • Uitkomsten zijn model van de werkelijkheid • Management neemt kennis van conclusies • Management kan aanbevelingen uitvoeren • Meestal geen verbeteringen merkbaar • Adviseur richt zich op uitvoering onderzoek |

van de adviseur is om een vorm te ontwikkelen voor het effectief voeren van gesprekken tijdens die bijeenkomsten. De gespreksvorm moet het mogelijk maken dat mensen de uitkomsten gezamenlijk interpreteren en evenwichtige conclusies trekken. Zo is de adviseur begeleider van een leerproces. Tabel 1 zet de in deze paragraaf aangestipte verschillen op een rij.

2. Bijdrage aan organisatieverandering

Survey-feedback is bruikbaar voor verschillende doeleinden. Voor zover bekend wordt in Nederland wetenschappelijk gefundeerde survey-feedback vooral gebruikt bij organisatieverandering. Het inzetten van survey-feedback voor groeps- en managementontwikkeling komt steeds meer voor. Het vergroten van zelfsturing in organisaties en daarmee stimuleren van persoonlijke ontwikkeling staan centraal in de manier waarop Schuiling (2001, 2003) met survey-feedback werkt. Bij Bennebroek Gravenhorst (2002a, 2004) gaat het vooral om het monitoren van een lopende verandering en het in gang zetten van een organisatiebreed gesprek daarover. Bij Werkman (2005) ligt het accent op het zichtbaar en bespreekbaar maken van perspectieven van verschillende groepen in veranderende organisaties. Van Ginkel werkt met survey-feedback voor groeps- en managementontwikkeling (vgl. Van Ginkel en Hattink, 2002). Hij baseert zich daarbij op een door Bales (1988) ontwikkelde methodiek.

De wijze waarop survey-feedback bijdraagt aan organisatieverandering, is deels afhankelijk van de inhoud van de survey. Die bepaalt grotendeels welke onderwerpen tijdens de feedbackbijeenkomsten aan de orde kunnen komen. Nadler (1996) onderscheidt drie typen surveys:

1. Bij organisatiediagnose is het gebruik van een survey 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. Feedback van de uitkomsten aan alle betrokkenen draagt bij aan zicht op de situatie in de organisatie en het draagvlak om aan problemen en knelpunten te gaan werken.
2. Bij organisatieverandering richt de survey zich op een scala van onderwerpen of juist op een specifiek thema. Het doel is dan monitoring van het verloop van de verandering of het bepalen van bereikte resultaten. Bij monitoring van het verloop stimuleert de feedback interactie over de aanpak en steun voor het vervolg van het proces. Bij het bepalen van bereikte resultaten draagt de feedback bij aan het inhoudelijk beoordelen van de verandering en gekozen richting.
3. Bij verandering van teams of individuen is de survey gericht op het diagnostiseren van hun functioneren en het veranderen daarvan. Het doel is dan om het gedrag van teams of leidinggevendenden in kaart te brengen. Feedback van de uitkomsten draagt bij aan zelfinzicht. Het verschil tussen eigen percepties van gedrag en percepties van anderen vormt vervolgens de basis voor een verandering in de richting van een meer gedeeld perspectief en effectiever functioneren.

De bijdrage van survey-feedback aan organisatieverandering is tevens afhankelijk van de inrichting van het feedbackproces. Een belangrijk criterium voor het succes van een feedbackbijeenkomst is dat de juiste mensen deelnemen (Nadler, 1977; vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a; Schuiling, 2001). De vraag is dan wie met wie in gesprek gaat en waarop het accent in dat gesprek ligt. In de genoemde Nederlandse promotieonderzoeken zijn de volgende feedbackvormen ontwikkeld en toegepast:

- Mensen in bestaande afdelingen bespreken hun eigen uitkomsten volgens het klassieke ontwerp van survey-feedback. Het accent in het gesprek ligt dan eerst op het scherp in beeld krijgen van de eigen specifieke situatie. Daarna ontwikkelen afdelingen oplossingen voor problemen die zij bij voorkeur zelf kunnen uitvoeren.
- Mensen uit verschillende afdelingen gaan met elkaar in gesprek over elkaars uitkomsten. Het accent ligt dan op het begrijpen van verschil en het gebruikmaken van die verschillen, bijvoorbeeld om samenwerking tussen de afdelingen te verbeteren.
- Leden van een managementteam, leidinggevend en medewerkers bespreken hun eigen uitkomsten. Het accent ligt dan op het begrijpen van het eigen perspectief in vergelijking tot de andere, veelal gekoppeld aan de rollen die de hiërarchisch verschillende groepen in de (veranderende) organisatie vervullen.
- Interactie tussen hiërarchisch verschillende groepen over hun perspectieven is ook mogelijk, bijvoorbeeld wanneer een managementteam met afdelingen in gesprek gaat. Het accent ligt dan op het uitwisselen van perspectieven en begrijpen van verschil.
- Feedback aan de hele organisatie of aan niet-natuurlijke groepen (horizontaal of diagonaal samengesteld). Tijdens conferenties bespreken mensen van verschillende organisatieonderdelen de algemene uitkomsten in relatie tot hun eigen perspectieven. Het accent ligt dan op het uitwisselen van perspectieven en gezamenlijke oordeelsvorming.

Een overeenkomst in deze manieren van werken met survey-feedback is dat betrokkenen met elkaar leren over organisatiediagnose, organisatieverandering of het functioneren van teams. In dit leerproces wijzigen mensen met elkaar de context van organiseren en veranderen (Boonstra, 2004). Al tijdens het invullen van de survey doen mensen meer kennis op over die onderwerpen. Tijdens de feedback leren mensen wat goed gaat in hun organisatie en wat minder goed gaat. Gezamenlijk nadenken over verbetermogelijkheden en het realiseren ervan versterkt het functioneren van een organisatie of een veranderingsproces. De interactie die plaatsvindt tijdens de feedback, zorgt voor een gezamenlijk perspectief op oplossingen voor gesignaleerde knelpunten. De gekozen aanpak draagt bij aan draagvlak voor het uitvoeren van verbeteracties. Survey-feedback legt dus een stevig fundament voor verbetering. Uiteraard is na een survey-feedback ook aandacht nodig voor realisatie van verbeteringen. Er is geen feedbackvorm die standaard het beste resultaat oplevert. Om een keuze te kunnen maken is het nodig om na te gaan welke interactie wenselijk is gezien het vraagstuk dat in de organisatie speelt.

3. Werken met survey-feedback in de praktijk

Om inzicht te geven in de praktijk schets ik het verloop van een survey-feedback in zes fasen. De bespreking van de fasen is gebaseerd op eigen ervaring met het gebruik van survey-feedback voor monitoring van lopende veranderingen die in eerdergenoemde publicaties is beschreven. De algemene bespreking van elke fase illustreer ik telkens met een voorbeeld (grijze kaders) van een recente survey-feedback op een basisschool waar vijftig mensen werken. De voor een survey-feedback relatief kleine omvang van deze organisatie houdt de voorbeelden eenvoudig en overzichtelijk.

Fase 1: Nagaan mogelijkheid voor werken met survey-feedback en bepalen doel

Voorafgaand aan een survey-feedback vinden gesprekken plaats in de organisatie over wat de interventie inhoudt, welke uitkomsten kunnen worden verwacht en wat mogelijke vervolgacties zijn. Een vertegenwoordiging van alle betrokkenen neemt deel aan die gesprekken. Starten met survey-feedback kan als de uitgangspunten van survey-feedback helder zijn en mensen het zinvol vinden om ermee te werken. In de eerste fase bepalen betrokkenen ook wat het doel is van de survey-feedback.

Kader 1.

Een basisschool is sinds de oprichting sterk gegroeid. De school begon met een team van ongeveer tien leerkrachten. Ondertussen werken er vijftig. Die omvang vraagt een andere besturing en een andere manier van samenwerken. Daarom is ondermeer de directie uitgebreid met twee personen en zijn bouwcoördinatoren aangesteld. Binnen de onder-, midden- en bovenbouw wijzigt de taakverdeling en de wijze van overleg. De veranderingen zijn gezamenlijk voorbereid en formeel gestart in het nieuwe schooljaar. Na een half jaar merkt de directeur onrust bij het team en een toename van vragen over de veranderingen. Er vindt een gesprek plaats met de directie en een afspiegeling van het team. Mensen herkennen de spanning en vinden het goed om daarover in gesprek te gaan. Het doel is zicht te krijgen op wat goed en minder goed gaat bij de veranderingen en met elkaar na te gaan wat beter kan in de volgende periode.

Fase 2: Uitwerken aanpak en planning van de survey-feedback

Bij het maken van het ontwerp voor een survey-feedbackproces gaat het om het bepalen van de precieze invulling van de volgende fasen, de planning, de taakverdeling, het informeren van betrokkenen en over de survey. Bij planning is de centrale vraag wat een geschikt moment is om de survey in te vullen. De feedback vindt dan bij voorkeur tussen de twee en vier weken later plaats. Twee weken daarna kunnen bijeenkomsten worden gepland om oplossingen te ontwikkelen. Bij taakverdeling gaat de voorkeur ernaar uit dat mensen in de organisatie zoveel mogelijk zelf doen. Belangrijk is dat betrokkenen zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van de aanpak. Dit draagt eraan bij dat mensen in de organisatie zich eigenaar voelen van de survey-feedback. Bij het informeren van betrokkenen is van belang dat mensen weten wat het doel is van de survey-feedback en wat met de uitkomsten gaat gebeuren. Voor de meeste onderwerpen zijn goede en geteste surveys beschikbaar. Zelf een survey maken vereist specialistische kennis. Vaak is het mogelijk om de werkwijze, instructie of inhoud aan de specifieke situatie aan te passen.

Kader 2.

Twee adviseurs werken de aanpak en planning uit met dezelfde groep waarmee is gestart in fase 1. Saamhorigheid is een belangrijk kenmerk van de school. Daarom gaat de voorkeur ernaar uit de survey tijdens een bijeenkomst met het hele team in te vullen en ook de daarop volgende bijeenkomsten zo te plannen dat iedereen daar tegelijk bij kan zijn. Tussen de drie avondbijeenkomsten zit telkens drie weken. De directeur verzorgt de communicatie en laat daarmee zijn steun zien voor de methodiek. Er wordt gewerkt met een op maat gemaakte versie van een bestaande survey. Die survey is onderdeel van de Verandermonitor, een methodiek om tijdens lopende veranderingen vast te stellen hoe het gaat en wat er beter kan.

Rustig de tijd nemen voor de beginfasen is essentieel. Afstemming met betrokkenen over het doel en de aanpak is nodig om een survey-feedback goed te laten verlopen. Al in het begin een concreet idee uitwerken van de laatste fase van een survey-feedback (en liefst nog erna) draagt bij aan succes. Een zorgvuldig ontwerp is nodig om tijdens de feedback de uitkomsten met elkaar te interpreteren en bruikbare oplossingen te ontwikkelen voor problemen. De ervaring leert dat een vliegende start in enkele weken later voor vertraging zorgt of zelfs afbreuk doet aan het resultaat.

Fase 3: Invullen survey, gegevensverwerking en -analyse

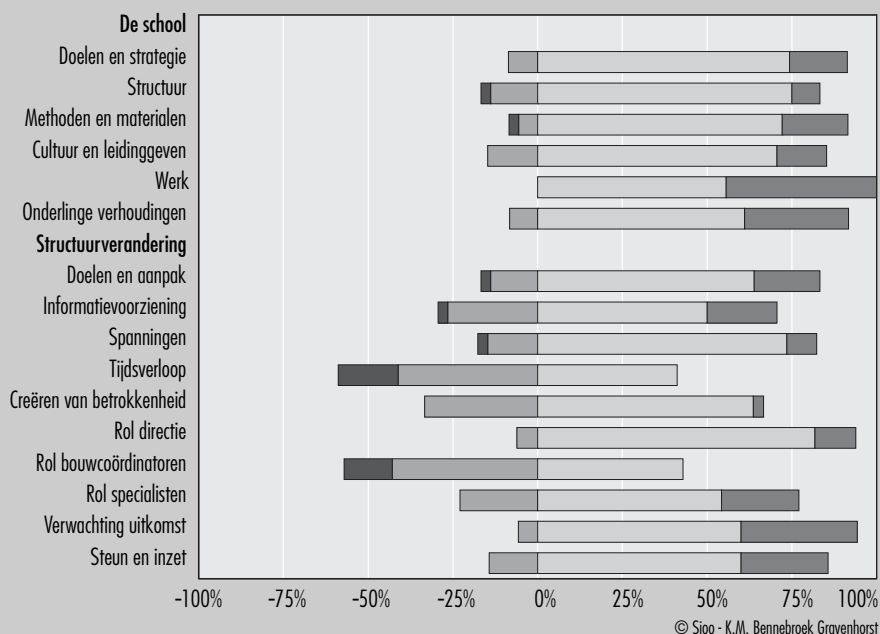
Bij het invullen van de survey gaat het om het kiezen van een geschikte gelegenheid, vorm en begeleiding. Het is relevant dat de gelegenheid het belang van de survey onderstreept, bijvoorbeeld een speciaal moment tijdens werktijd met een inleiding van de directie. Groepsbijeenkomsten tijdens het werk dragen bij aan een hoge respons, maar zijn soms lastig te organiseren. Invullen op internet is handig vanuit een onderzoeksperspectief, maar niet iedereen vindt dat prettig en soms is het logistiek lastig. Een survey thuis laten invullen en opsturen in een antwoorderveloppe is makkelijk uitvoerbaar, maar leidt tot een lagere respons. Mijn voorkeur gaat uit naar het invullen van de survey op het werk. Een begeleider kan bij het invullen nog eens het doel bespreken en eventuele vragen over de inhoud van de survey beantwoorden. Gegevensverwerking en -analyse vereisen specialistische kennis en daarom is uitbesteding wenselijk.

Kader 3.

Op de basisschool vult iedereen de survey in aan het einde van een studiemiddag voor het gehele team. De directeur is daarbij aanwezig. Hij herhaalt het doel van de survey-feedback en geeft nogmaals aan hoe de uitkomsten worden besproken. Zijn survey vult hij ter plekke in, met het team. De adviseurs die het werken met de methodiek begeleiden, zijn ook aanwezig. Zij beantwoorden de vragen die er zijn over één onderwerp uit de survey, zodat het hele team de betreffende stellingen op dezelfde manier leest. Ook observeren zij het team, wat van belang is voor de voorbereiding van de feedback.

Kader 4.

Ter voorbereiding op de feedbackbijeenkomst ontwikkelen de externe begeleiders een werkvorm waarover afstemming plaatsvindt met mensen in de basisschool. De feedbackbijeenkomst start met een korte toelichting op het lezen van de uitkomsten en de werkwijze. De uitkomsten staan in één grafiek waarin te zien is welk percentage van het team heel negatief, negatief, positief en heel positief denkt over elk van de onderwerpen uit de survey.



De werkwijze is als volgt:

1. iedereen bekijkt de uitkomsten voor zichzelf;
2. op drie groene vellen zet iedereen voor zichzelf wat in positieve zin opvalt;
3. op drie rode vellen zet iedereen voor zichzelf wat in negatieve zin opvalt;
4. de vellen neemt iedereen mee naar een subgroepje (door school gemixt samengesteld);
5. de subgroepjes bespreken en ordenen de positieve en negatieve uitkomsten;
6. alle subgroepjes presenteren plenair hun conclusies aan het gehele team;
7. gezamenlijke discussie over de conclusies.

De begeleiders vervullen de rol van inhoudelijk deskundige wanneer zij aangeven hoe de uitkomsten zijn te lezen. Verder vervullen zij een procesrol: zij introduceren de werkvorm, faciliteren wanneer nodig de gesprekken in subgroepjes en begeleiden de plenaire discussie over de conclusies. Na de bijeenkomst zorgen zij voor een verslag waarin de conclusies van werkgroepen staan, enkele observaties en de thema's voor de volgende bijeenkomst. Tijdens de feedback zijn alle uitkomsten gerapporteerd. Om het interpreteren en bespreken ter plekke te laten plaatsvinden, zijn de uitkomsten niet vooraf verstrekt.

Fase 4: Feedback

De wijze waarop de feedback plaatsvindt, is afhankelijk van het gekozen ontwerp (zie paragraaf 3). In het ontwerp gaat het niet alleen over de samenstelling van groepen. Ook zijn voorbereiding, begeleiding, rapportage en presentatie van belang. Bij voorbereiding gaat het om de concrete inrichting van de feedbackbijeenkomst (open vorm of meer sturende vorm, formulering van de vragen?). Bij begeleiding van de

feedback gaat het om de vraag wie begeleidt (eigen leidinggevende of onafhankelijke procesbegeleider?) en in welke rol (interpreterend of faciliterend?). Bij rapportage gaat het om de vorm (alle uitkomsten of selectie, wel of niet van te voren schriftelijk beschikbaar?). De antwoorden op de vragen bij de inrichting van de feedback zijn afhankelijk van de context. Kennis van de context is daarom van belang om de feedback aan te laten sluiten op de specifieke situatie in een organisatie. Over presentatie is in algemene zin te zeggen dat het relevant is om de uitkomsten eenvoudig weer te geven, bij voorkeur op een of enkele pagina's. Hoe makkelijker en sneller mensen de uitkomsten tot zich kunnen nemen, hoe meer aandacht er is voor het gesprek erover.

Fase 5: Ontwikkelen oplossingen

Het is van belang om het ontwikkelen van oplossingen duidelijk te scheiden van de feedback van de uitkomsten en het trekken van conclusies, omdat het andersoortige activiteiten betreft. In de vorige fase gaat het om interpretatie en analytisch denken, gericht op inzicht en integratie. In deze fase gaat het om creatief denken, gericht op nieuwe ideeën. Bij het uitwerken van oplossingen is het relevant om eerst alternatieven te ontwikkelen en dan keuzes te maken. Vervolgens kunnen gekozen alternatieven concreet worden uitgewerkt. In deze fase zijn voorbereiding, samenstelling van de groepen en begeleiding van de bijeenkomst weer aandachtspunten.

Kader 5.

Ter voorbereiding van het ontwikkelen van oplossingen stellen de begeleiders opnieuw een werkvorm voor. Voorafgaand aan de bijeenkomst vraagt de directeur mensen om aan te geven met welk thema ze aan de slag willen. Mensen kunnen kiezen uit: evenwicht tussen centrale sturing en zelfsturing, evenwicht tussen zorgvuldige besluitvorming en snelheid van besluitvorming, evenwicht tussen eenheid en verscheidenheid, aansturing in de nieuwe organisatiestructuur en afwikkeling van gezonde conflicten. Ook kunnen ze een nieuw thema inbrengen. De thema's staan in het verslag van de feedbackbijeenkomst en zijn een integratie van de conclusies over wat niet goed gaat in het veranderingsproces bij de basisschool. De werkwijze is als volgt:

1. vorming subgroepjes op basis van voorkeur voor de thema's;
2. subgroepjes bespreken wat de kern is van het vraagstuk bij het eigen thema;
3. subgroepjes bespreken wanneer het vraagstuk is opgelost en hoe de gewenste situatie eruit ziet;
4. subgroepjes bespreken mogelijke oplossingsvarianten en maken keuzes;
5. subgroepjes presenteren aanbevelingen voor oplossingen aan het hele team;
6. plenaire bespreking van de aanbevelingen.

De begeleiders faciliteren de besprekingen in de subgroepjes en de plenaire bespreking. Aan het einde van de bijeenkomst evalueren zij met het team het werken met de methodiek. De directie sluit af en bedankt het team voor alle ideeën. Na de bijeenkomst bespreken de begeleiders en de directie het vervolg. De wens is om een dag te organiseren met de directie en een aantal mensen uit het team. Tijdens die dag kan worden gewerkt aan concretisering van de voorgestelde oplossingen. De directeur communiceert dit aan het team.

Fase 6: Realisatie en vervolg

Een survey-feedback eindigt bij het ontwikkelen van oplossingen. De manier waarop die oplossingen tot stand zijn gekomen, zorgt voor resultaten als gedeeld inzicht in vraagstukken en draagvlak voor verbetering. Niettemin is het van belang om stil te staan bij de realisatie van gemaakte plannen. Daarom neem ik dat op als fase 6.

Gemaakte plannen realiseren gaat niet automatisch, ook niet met survey-feedback als voortraject. Na fase 5 en overleg over het vervolg en eventuele besluitvorming kan concretisering van de oplossingen plaatsvinden. Soms zijn de oplossingen in fase 5 al voldoende uitgewerkt en is het een kwestie van bepalen wie wat wanneer gaat doen en wanneer dat klaar is. Vaak is er meer nodig, bijvoorbeeld wanneer afdelingen voor het realiseren van gekozen oplossingen samen moeten werken met anderen. Ten slotte is het van belang dat aandacht wordt besteed aan het bepalen van resultaat en dat dat in de planning terugkomt. Een goede manier om hiervoor te zorgen is de realisatie te koppelen aan andere activiteiten.

Kader 6.

Bij de basisschool gaat de directie met de bouwcoördinatoren en een aantal leerkrachten die ook specialistische taken vervullen, een dag aan de slag om de realisatie en het vervolg verder vorm te geven. Een van de begeleiders van de survey-feedback is bij die dag aanwezig. Tijdens de dag zetten de aanwezigen voorgestelde oplossingen op een rij, stellen prioriteiten en bespreken aanvullende ideeën die na de laatste bijeenkomst zijn ontstaan. De rol van de bouwcoördinatoren is een specifiek aandachtspunt. Enkele acties kunnen direct en voor de zomer worden uitgevoerd. Andere acties zijn minder urgent of vragen meer tijd. Die krijgen een plaats in het schoolplan van het komende schooljaar. Dat houdt de aandacht vast en in de loop van het jaar komt de uitvoering aan bod, bijvoorbeeld tijdens de tweemaandelijke vergaderingen waarin het jaarplan staat geagendeerd.

De kaders illustreren een manier om de fasen van een survey-feedback te concretiseren. Tegelijk laten ze zien dat deze concretisering als standaardstappenplan niet werkbaar is in elke organisatie. Het maken van een ontwerp voor een survey-feedback vereist doordachte keuzes die aansluiten bij de situatie in een organisatie en de veranderingen die daar spelen. De besproken fasering en aandachtspunten kunnen daarbij als leidraad dienen. In de praktijk werken met survey-feedback vereist van de adviseur(s) naast kennis van surveys onder meer inzicht in de uitgangspunten en het verloop van survey-feedback, vaardigheden om groepen te faciliteren bij zelfonderzoek en aandacht voor uitvoering van verbeterplannen. Adviseurs kunnen hun methodisch handelen ontwikkelen en versterken door ervaring op te doen in de praktijk, daarop te reflecteren en samen met betrokkenen te leren hoe gestructureerde interactie over relevante vraagstukken leidt tot gedragen ideeën voor verbetering.

4. Conclusie en methodische reflecties op het gebruik van survey-feedback

Dit hoofdstuk laat zien wat survey-feedback inhoudt, hoe de interventie bijdraagt aan organisatieverandering en wat gebruik in de praktijk betekent. Het bespreken van de uitkomsten van een survey en het gezamenlijk ontwikkelen van oplossingen voor gesignaleerde problemen vormen de kern van survey-feedback. De interventie verschilt wezenlijk van vragenlijstonderzoek en vereist een andere aanpak en andere begeleiding. Hoewel de ontwikkeling van survey-feedback al vijftig jaar geleden is gestart, is er in Nederland tot nu toe weinig gebruik van gemaakt. Wel is

er een toename van vragenlijstonderzoeken, maar die leiden meestal niet tot verbetering van de situatie in een organisatie. De bijdrage van survey-feedback aan organisatieverandering is afhankelijk van de inhoud van de survey en van de inrichting van het feedbackproces. De inhoud van de survey biedt zicht op een specifiek vraagstuk, zoals de situatie in een organisatie, het verloop van een veranderingsproces en het functioneren van teams of individuen. De effecten van survey-feedback worden vooral bepaald door de wijze waarop alle betrokkenen met elkaar de uitkomsten bespreken. Juist die feedback ontbreekt bij vragenlijstonderzoek. Een effectief feedbackproces leidt tot een gezamenlijk perspectief op relevante vraagstukken, interactie over mogelijke oplossingen en draagvlak voor het realiseren ervan. De feedback activeert alle betrokkenen in een organisatie en creëert een beweging gericht op verandering. Er is geen standaardstappenplan beschikbaar voor het werken met survey-feedback. Een fasering en bijbehorende aandachtspunten kunnen fungeren als leidraad. Effectief gebruik in de praktijk vereist maatwerk. Een adviseur kan survey-feedback daarom niet als kant-en-klaar product aanbieden, maar wel als een dienst. Onderstaande reflecties kunnen behulpzaam zijn voor professionals die survey-feedback als dienst willen aanbieden en deze willen laten aansluiten op de specifieke situatie bij hun klant.

Het is relevant om stil te staan bij de context waarin werken met survey-feedback mogelijk is. Een survey-feedback opzetten en uitvoeren vereist immers een inspanning van alle betrokkenen en begeleiding van een professional. Positieve en negatieve ervaringen met ruim dertig survey-feedbacks leren dat kenmerken van een geschikte context zijn:

- de mogelijkheid om met dezelfde mensen (of meer mensen) dingen beter of anders te gaan doen;
- de behoefte om met alle betrokkenen in gesprek te gaan over wat goed en minder goed gaat in een (veranderende) organisatie;
- de behoefte om gezamenlijk na te denken over oplossingen voor gesignaleerde knelpunten;
- de behoefte om die oplossingen ook echt te realiseren;
- tijd en rust voor het invullen van een survey en voor feedbackbijeenkomsten over de uitkomsten.

Tevens geldt de algemene regel bij het gebruik van een survey dat er sprake moet zijn van minimaal vijftig betrokkenen. De adviseur kan tijdens de gesprekken in fase 1 (zie vorige paragraaf) nagaan in hoeverre deze kenmerken aanwezig zijn. Blijkt bijvoorbeeld dat er onvoldoende tijd en rust is voor bijeenkomsten over de uitkomsten en voor het ontwikkelen van oplossingen, dan is het van belang om daar eerst ruimte voor te creëren.

Survey-feedback is een zware interventie (Schuiling, 2003). Nagaan of de interventie past, is daarom belangrijk, want een survey-feedback is geen sinecure. Een algemene vraag die bij het kiezen van elke interventie geldt, is of het niet eenvoudiger kan (Beer, 1980). Uitgangspunt bij het werken met survey-feedback is dat iedereen

zich ervoor inzet en een bijdrage levert. Het invullen van de vragenlijst is redelijk makkelijk te realiseren, maar het organiseren van feedbackbijeenkomsten waaraan iedereen kan deelnemen is vaak lastig. Er is tijd nodig en die is in veel organisaties schaars, zeker tijdens veranderingen. Ook is aandacht nodig voor een goed ontwerp en professionele ondersteuning. Tijdens besprekingen geven mensen zich bloot en daar moet serieus mee worden omgegaan. Daadkracht en inzet zijn nodig om serieus aan de slag gaan met de oplossingen. Daar gezamenlijk aan werken en verantwoordelijkheid voor dragen zijn vaak nieuw, voor managers en medewerkers. Een dergelijke investering kan op bezwaren stuiten en moet daarom zorgvuldig worden overwogen.

Survey-feedback kan zeker niet wanneer er sprake is van crisissituaties, personeelsreductie of ernstige conflicten. In tijden van crisis ontbreken de voor survey-feedback benodigde tijd en rust. Bij personeelsreductie en in conflictsituaties belemmeren spanningen een open gesprek over de uitkomsten. Survey-feedback kan evenmin wanneer het management alleen sturingsinformatie wil en er geen feedbackbijeenkomsten met alle betrokkenen kunnen plaatsvinden om te leren over veranderen.

Een geschikte context is essentieel om te kunnen starten, maar niet voldoende. Door reflectie op eerdere survey-feedbacks en omkering van teleurstellende ervaringen kan ik condities formuleren om effectief te kunnen werken met survey-feedback. Deze zijn al aan de orde gekomen in het hoofdstuk, maar nog niet als zodanig benoemd.

1. *Overeenstemming over de uitgangspunten van survey-feedback, het doel en de aanpak*

Deze conditie staat centraal in fase 1 van een survey-feedbackproces. De opdrachtgever, andere relevante betrokkenen en de adviseur nemen de tijd om de uitgangspunten van de interventie goed door te spreken. Zij gaan na *waarom* een survey-feedback geschikt is voor de organisatie, *waartoe* het gebruik ervan moet leiden en *hoe* ermee wordt gewerkt. In een vroeg stadium stilstaan bij wederzijdse wensen en verwachtingen verheldert beelden over het werken met de interventie en maakt het mogelijk te bepalen of het zinvol is om aan de slag te gaan.

2. *De uitgewerkte fasering geheel uitvoeren*

Starten met survey-feedback vereist van betrokkenen dat ze zich inzetten voor een zorgvuldige aanpak en afronding. Mochten de uitkomsten van de survey 'tegenvallen', dan is dat een extra reden om daarover met elkaar in gesprek te gaan en met elkaar oplossingen te ontwikkelen voor knelpunten. Wel starten, maar niet afmaken is contraproductief en tast de geloofwaardigheid aan van de opdrachtgever en personen die zich hebben verbonden met de interventie.

3. *Begeleiding gericht op maximaal effect van de survey-feedback voor een organisatie*

Een organisatie krijgt inhoudelijke en procesmatige ondersteuning in het uitvoeren van een zelfonderzoek, in het analyseren van de uitkomsten en in het zelf in gang zetten van vervolgacties voor het aanpakken van gesignaleerde problemen. Dat vraagt om een doordacht ontwerp op maat en professionele begeleiding.

4. *Een passende samenwerkingsvorm die eigenaarschap stimuleert*

Er zijn verschillende mogelijkheden om de samenwerking in de uitvoering van het onderzoek en de bespreking van de uitkomsten vorm te geven. Belangrijk is dat betrokkenen zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van de aanpak. Dit draagt eraan bij dat mensen in de organisatie zich eigenaar voelen van de survey-feedback en dat naar aanleiding van de uitkomsten zinvolle acties worden ondernomen.

Ter afsluiting sta ik stil bij de rol van de adviseur bij het ontwerpen en begeleiden van feedbackbijeenkomsten. Feedbackbijeenkomsten vormen een essentieel onderdeel van de interventie en daarom is het relevant om de ontwerpprincipes voor een effectieve bijeenkomst te bespreken. Deze principes zijn gehanteerd in het praktijkvoorbeeld en gebaseerd op reflectie op eerdere toepassingen. Ze bevestigen de principes van Nadler (1977) en vullen deze aan (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002a, p. 40).

Het eerste principe is dat herkenbare uitkomsten beschikbaar zijn die toegankelijk worden gepresenteerd. Voor een afdeling spreken eigen uitkomsten meer aan dan de algemene uitkomsten. Het is de verantwoordelijkheid van de adviseur de uitkomsten zo te presenteren dat ze zonder specialistische opleiding zijn te lezen.

Het tweede is dat de groepsindeling en werkvormen die interactie genereren die wenselijk is om tot verbetering te komen. Kennis van de context en inzicht in bestaande patronen zijn nodig om dit principe te hanteren.

Het derde is dat het trekken van conclusies en het ontwikkelen van oplossingen niet gelijktijdig plaatsvinden. Scheiding van deze twee verschillende activiteiten is nodig om oppervlakkige conclusies te voorkomen.

Het vierde is dat goede vragen en een ondersteunende structuur de bijeenkomsten sturen. Bij conclusies is aandacht nodig voor wat minder goed gaat én voor wat goed gaat. Wat niet goed gaat, moet beter en wat goed gaat, genereert energie en motiveert. Evenwicht in de vragen voorkomt klagen en een negatieve spiraal. Oplossingen goed doordenken en concreet maken lukt vaak niet in één bijeenkomst. Een volgende bijeenkomst kan nodig zijn om de stap van praten naar actie te zetten.

Het vijfde is goede begeleiding van bijeenkomsten. Goede begeleiding wil niet zeggen dat een adviseur alles doet. Hoe meer een organisatie zelf kan, hoe beter. Dat bevordert het eigen leerproces. De adviseur ondersteunt waar nodig.

Het zesde is dat tijdens de bijeenkomsten over oplossingen aandacht is voor het vervolg. Hoewel de gesprekken tijdens die bijeenkomsten vaak al een bijzonder resultaat zijn, gaat het natuurlijk ook om de uitvoering van gemaakte verbeterplannen. De realisatie daarvan volgen en zichtbaar maken laat de waarde zien van de ideeën die mensen met elkaar hebben ontwikkeld in feedbackbijeenkomsten.

De zes ontwerpprincipes kunnen richting geven aan het werken met survey-feedback in de praktijk. De precieze invulling bepaalt een adviseur in samenspraak met managers en medewerkers. Gezamenlijk zorgen zij voor effectieve bijeenkomsten waarin betrokkenen perspectieven uitwisselen, ideeën bespreken en werken aan ver-

andering en verbetering. De ervaring leert dat mensen dat leerzaam en uitdagend vinden én dat het doordachte en gedragen oplossingen oplevert.

Literatuur

- Bales, R.F. (1988), A new overview of the symlog system: Measuring and changing behavior in groups. – In: R.B. Polley, A.P. Hare en P.J. Stone (Eds.), *The symlog practitioner* (p. 319-344). – New York : Praeger
- Beer, M. (1980), *Organization change and development. A systems view.* – Santa Monica, CA : Goodyear
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002a), *Beweging in veranderende organisaties. Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen.* – Deventer : Kluwer
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002b), *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering* (dissertatie). – Deventer : Kluwer
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2003), Survey-feedback. Uitkomsten van vragenlijsten bespreken en veranderingsprocessen versterken. – In: A. J. Cozijnsen, D. Keuning en W. J. Vrakking (Red.), *Organisatie instrumenten. Sturingsinstrumenten voor de manager* (Vol. C1050, p. 1-36). – Deventer : Kluwer
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2004), Trajectmanagement en sturing van organisatieverandering. – In: P. van der Knaap, A.F.A. Korsten, C.J.A.M. Termeer en M.J.W. van Twist (Eds.), *Trajectmanagement. Beschouwingen over beleidsdynamiek en organisatieverandering* (p. 65-86). – Utrecht : Lemma
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., en In 't Veld, R.J. (2004), Methodologies for co-creating change: The power of interaction and collaboration. – In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (p. 317-341). – Chichester : Wiley
- Boonstra, J.J. (2004), Conclusion: Some reflections and perspectives on organization, changing, and learning. – In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (p. 447-475). – Chichester : Wiley
- Cummings, T.G., en Worley, C.G. (1997), *Organization change and development* (6e ed.). – Cincinnati, OH : South-Western College Publishing
- Edwards, J.E., Thomas, M.D., Rosenfeld, P., en Booth-Kewley, S. (1997), *How to conduct organizational surveys. A step-by-step guide.* – Thousand Oaks, CA : Sage
- Fowler, F.J. (1984), *Survey research methods.* – Beverly Hills, CA : Sage
- French, W.L., en Bell, C.H. (1995), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (5e ed.). – Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall
- Ginkel, D. van, en Hattink, P. (2002). Beeldvorming als leidraad voor organisatieverandering. – In: A.P. van den Berge en F. Wortelboer (red.), *Werkconferenties. Ontmoetingsplaatsen voor verandering* (p. 37-46). – Assen : Van Gorcum
- Kraut, A.I. (1996), Introduction: An overview of organizational surveys. – In: A.I.

- Kraut (Ed.), *Organizational surveys. Tools for assessment and change* (p. 1-14). – San Francisco : Jossey-Bass
- Kuhnert, K.W. (1993), Survey/feedback as art and science. – In: R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational consultation* (p. 459-465). – New York : Marcel Dekker
- Mann, F.C. (1961), Studying and creating change. – In: W.G. Bennis, K.D. Benne en R. Chin (Eds.), *The planning of change* (p. 605-615). – London : Holt, Rinehart en Winston
- Meijer, M., Berkhout, P., en Ruiten, M. (2001), Gevolgen van reorganisaties voor tevredenheid van personeel. De casus van een onderhoudsbedrijf bij de Koninklijke Marine. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 55, 46
- Miles, M.B., Hornstein, H.A., Callahan, D.M., Calder, P.H., en Schiavo, R.S. (1969), The consequence of survey feedback: Theory and evaluation. – In: W.G. Bennis, K.D. Benne en R. Chin (Eds.), *The planning of change* (2e ed., p. 457-468). – London : Holt, Rinehart en Winston
- Neff, F.W. (1965), Survey research: A tool for problem diagnosis and improvement in organizations. – In: A.W. Gouldner en S.M. Miller (Eds.), *Applied sociology. Opportunities and problems* (p. 23-38). – New York : The Free Press
- Nadler, D. (1977), *Feedback and organization development: Using data-based methods*. – Reading, MA : Addison-Wesley
- Nadler, D. (1996), Setting expectations and reporting results: Conversations with top management. – In: A.I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys. Tools for assessment and change* (p. 177-203). – San Francisco : Jossey-Bass
- Porras, J.I., en Robertson, P.J. (1983), Organization development: Theory, practice, and research. – In M.D. Dunette en L.M. Hough (Eds.), *The handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, p. 719-822). – Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press
- Schuling, G.J. (2001), *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Werkzame ingrediënten bij organisatieaanpassing* (dissertatie). – Deventer : Kluwer
- Schuling, G.J. (2003), Survey-feedback ter versterking van zelfsturing in organisaties: Vier condities voor een effectief gebruik van vragenlijstonderzoek. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 57, 22-37
- Werkman, R.A. (2005), *Een wereld van verschil* (werktitel dissertatie, verschijnt eind 2005)