

**KILIAN BENNEBROEK GRAVENHORST**

# **STERKE STAALTJES VAN SAMENWERKING**



**SURVEY-FEEDBACK VOOR  
HET AANPAKKEN VAN BELEMMERINGEN  
BIJ ORGANISATIEVERANDERING**

**KLUWER**



# INHOUD

<b>WOORD VOORAF</b>	1
<b>EERSTE DEEL: KADER EN METHODEN</b>	5
1 Achtergronden van de studie	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Probleemstelling: organisaties veranderen moeizaam	8
1.3 Afbakening van het onderzoeksdomein en doelstellingen van de studie	11
Ingrijpende veranderingen in middelgrote organisaties	11
Wetenschappelijke doelstellingen	12
Maatschappelijke doelstelling	13
Methodologische doelstelling	14
1.4 Verloop van het onderzoek	15
1.5 Opbouw van het boek	17
2 Organiseren en veranderen	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Organisaties als open systemen	19
Systemen die interacteren met hun omgeving	19
Contingentietheorie	23
2.3 Organisaties als politieke systemen	24
Belangengroepen	24
Macht in organisaties	27
2.4 Partijen in systemen	28
2.5 Ontwikkelingen in en om organisaties	30
2.6 Ontwerpen en ontwikkelen van veranderingsprocessen	33
2.7 Geplande verandering en fasering van veranderingsprocessen	35
2.8 Rollen in veranderingsprocessen	37
2.9 Management van veranderingsprocessen	40
2.10 Interventies	42
Kiezen en gebruiken van interventies	42
Procesinterventies en survey-feedback	44
2.11 Tot slot	47
3 Belemmeringen en succesfactoren bij verandering	49
3.1 Inleiding	49
3.2 Inventariseren van belemmeringen en succesfactoren	49
Inventarisaties van anderen	50
Mijn inventarisatie	53
3.3 Belemmeringen en succesfactoren in de organisatie	55
Organisatiedoelen en -strategie	55
Structuur	57
Cultuur en leidinggeven	58
Technologie	59
Werk	59
Onderlinge verhoudingen	60
3.4 Factoren in het veranderingsproces	61
Veranderdoelen en -aanpak	61
Technologie	62

Spanningen	63
Informatievoorziening	64
Tijdsverloop	64
Creëren van betrokkenheid	65
Verandermanagers	67
Leidinggevend	68
Verwachting uitkomst	69
Steun en inzet	71
3.5 Geïntegreerd model en het begrip veranderingsvermogen van organisaties	72
<b>4 Onderzoeksvragen en -methode</b>	<b>75</b>
4.1 Inleiding	75
4.2 Vragen in deze studie	75
4.3 Achterliggende gedachten bij beantwoording van de vragen	77
Ontologie	78
Epistemologie	79
Methodologie	80
4.4 Meervoudig case-onderzoek	81
Opzet van de studie	81
Verloop van een onderzoek bij een organisatie	84
4.5 Oriëntatie op een organisatie en het veranderingsproces	86
4.6 In kaart brengen van belemmeringen bij veranderingen	88
Keuze voor een vragenlijst	89
Ontwikkeling en inhoud van de vragenlijst 'Veranderen in organisaties'	90
Afname van de vragenlijst	94
4.7 Perspectieven van belanghebbenden in kaart brengen	95
4.8 Aanpak van een veranderingsproces en effectiviteit	97
4.9 Survey-feedback om een veranderingsproces te versterken	98
4.10 Rol van de onderzoeker in veranderende organisaties	101
4.11 Gesprekken over de casebeschrijvingen	102
4.12 Tot slot	103
<b>TWEEDE DEEL: CASES, ZES ORGANISATIES IN VERANDERING</b>	<b>105</b>
<b>5 AMEV Interlloyd</b>	
Een nieuwe structuur en cultuur voor het verzekeren van ondernemingen	107
5.1 Inleiding	107
5.2 Schets van de business unit en het integratieproces	107
5.3 Contact met de organisatie en plan voor samenwerking	110
5.4 Nadere oriëntatie op de business unit en het integratieproces	112
5.5 Stand van zaken in het integratieproces	115
Oordelen over de stellingen in de vragenlijst	115
Antwoorden op de open vragen	117
Perspectieven van unitmanagers, teammanagers en medewerkers	121
Interpretatie van de resultaten	122
5.6 Stappen in het survey-feedbackproces	129
1 de top van de organisatie betrekken in de planning van de survey	129
2 gegevensverzameling bij alle leden van de organisatie	130
3 resultaten terugkoppelen naar de top van de organisatie en dan via hiërarchische lijnen naar de eenheden	132
4 een adviseur helpt leidinggevend met het voorbereiden van de bespreking in hun eenheden en is eventueel aanwezig als resource person	135

5	leidinggeevenden bespreken de resultaten in hun eenheden waarbij (a) mensen gezamenlijk de gegevens interpreteren en (b) plannen worden gemaakt voor verbeteringen	135
	Aangepast stappenplan voor de volgende case	136
5.7	Afronding van de samenwerking	137
5.8	Gesprek over de casebeschrijving	138
5.9	Terug naar de onderzoeksvragen	139
	Belemmeringen in het integratieproces	139
	Perspectieven van belanghebbenden	140
	Aanpak en effectiviteit van het integratieproces	140
	Survey-feedback en versterking van de invoering van de veranderingen	141
<b>6</b>	<b>Stichting Ons Tweede Thuis</b>	
	<b>Anders werken voor mensen met een handicap</b>	143
6.1	Inleiding	143
6.2	Schets van de stichting en de veranderingen	143
6.3	Contact met de stichting en plan voor samenwerking	147
6.4	Nadere oriëntatie op de stichting en de veranderingen	150
6.5	Vorderingen met het invoeren van vraaggericht werken	153
	Oordelen over stellingen in de vragenlijst	154
	Antwoorden op de open vragen	155
	Perspectieven van hoofden, coördinerend begeleiders en begeleiders	158
	Interpretatie van de resultaten	160
6.6	Stappen in het survey-feedbackproces	167
	1 afstemmen met leidinggeevenden over de inrichting van het onderzoeksproject en de survey	167
	2 verspreiden vragenlijst 'Veranderen in organisaties' onder alle leidinggeevenden en medewerkers	168
	3 resultaten worden teruggekoppeld naar de top van de organisatie en dan via hiërarchische lijnen naar de eenheden	170
	4 leidinggeevenden bespreken de resultaten in hun eenheden waarbij (a) mensen gezamenlijk de gegevens interpreteren en (b) plannen worden gemaakt voor verbeteringen	172
	Aangepast plan voor de volgende case	173
6.7	Afronding van de samenwerking	174
6.8	Gesprek over de casebeschrijving	175
6.9	Terug naar de onderzoeksvragen	176
	Belemmeringen bij de invoering van vraaggericht werken	177
	Perspectieven van belanghebbenden	177
	Aanpak en effectiviteit van het veranderingsproces	177
	Survey-feedback en versterking van de invoering van vraaggericht werken	178
<b>7</b>	<b>Stichting Ottho Gerard Heldring</b>	
	<b>Jongeren behandelen, maar hoe moet het met de inrichting?</b>	179
7.1	Inleiding	179
7.2	Schets van de jeugdinstelling en de veranderingen	179
7.3	Contact met de jeugdinstelling en plan voor samenwerking	185
7.4	Nadere oriëntatie op de jeugdinstelling en de veranderingen	188
7.5	De stand van zaken bij Stichting Ottho Gerard Heldring	192
	Oordelen over stellingen in de vragenlijst	193
	Antwoorden op de open vragen	194
	Perspectieven van managementteam, unitleiders en medewerkers	198

	Interpretatie van de resultaten	200
7.6	Stappen in het survey-feedbackproces	209
	1 afstemmen met leidinggeevenden over de inrichting van het onderzoeksproject en de survey	209
	2 verspreiden vragenlijst 'Veranderen in organisaties' onder alle leidinggeevenden en medewerkers	211
	3 resultaten bespreken met de leidinggeevenden en schrijven rapportage	213
	4 terugkoppeling naar de eenheden voorbereiden met leidinggeevenden	216
	5 leidinggeevenden bespreken de resultaten in hun eenheden	217
	Aangepast plan voor de volgende case	217
7.7	Afronding van de samenwerking	218
7.8	Gesprek over de casebeschrijving	219
7.9	Terug naar de onderzoeksvragen	221
	Belemmeringen bij de invoering van de veranderingen	221
	Perspectieven van belanghebbenden	222
	Aanpak en effectiviteit van het veranderingsproces	222
	Survey-feedback en versterking van de invoering van de veranderingen	223
<b>8</b>	<b>Rijksbehandelinrichting De Hunnerberg</b>	
	Jongens behandelen en de organisatie volwassen maken	225
8.1	Inleiding	225
8.2	Schets van de jeugdinstelling en de veranderingen	225
8.3	Contact met de jeugdinstelling en plan voor samenwerking	230
8.4	Nadere oriëntatie op de jeugdinstelling en het organisatie-ontwikkelingsproces	234
8.5	Stand van zaken in de organisatie-ontwikkeling bij De Hunnerberg	238
	Oordelen over stellingen in de vragenlijst	239
	Antwoorden op de open vragen	240
	Perspectieven van verandermanager, afdelingshoofden en medewerkers	244
	Interpretatie van de resultaten	246
8.6	Stappen in het survey-feedbackproces	255
	1 afstemmen met leidinggeevenden over de inrichting van het onderzoeksproject en de survey	255
	2 verspreiden vragenlijst 'Veranderen in organisaties' onder alle leidinggeevenden en medewerkers	257
	3 resultaten bespreken met de leidinggeevenden en schrijven rapportage	259
	4 terugkoppeling naar de eenheden voorbereiden met leidinggeevenden	261
	5 leidinggeevenden bespreken de resultaten in hun eenheden	263
	Aangepast plan voor de volgende case	264
8.7	Afronding van de samenwerking	264
8.8	Gesprek over de casebeschrijving	266
8.9	Terug naar de onderzoeksvragen	267
	Belemmeringen bij de invoering van de veranderingen	267
	Perspectieven van belanghebbenden	267
	Aanpak en effectiviteit van het organisatie-ontwikkelingsproces	268
	Survey-feedback en versterking van de invoering van de veranderingen	268
<b>9</b>	<b>Stichting Bollenstreek</b>	
	Anders werken voor mensen met een verstandelijke handicap	271
9.1	Inleiding	271
9.2	Schets van de stichting en de veranderingen	271
9.3	Contact met de stichting en plan voor samenwerking	276
9.4	Nadere oriëntatie op de stichting en het organisatie-ontwikkelingsproces	279

9.5	Stand van zaken in de organisatie-ontwikkeling bij Stichting Bollenstreek	283
	Oordelen over stellingen in de vragenlijst	283
	Antwoorden op de open vragen	285
	Perspectieven van managementteam, hoofden en medewerkers	288
	Interpretatie van de resultaten	291
9.6	Stappen in het survey-feedbackproces	300
	1 afstemmen met leidinggeevenden over de inrichting van het onderzoeksproject en de survey	300
	2 verspreiden vragenlijst 'Veranderen in organisaties' onder alle leidinggeevenden en medewerkers	303
	3 resultaten bespreken met de leidinggeevenden en schrijven rapportage	304
	4 terugkoppeling naar de eenheden voorbereiden met leidinggeevenden	308
	5 leidinggeevenden bespreken de resultaten in hun eenheden	310
	Aangepast plan voor de volgende case	312
9.7	Einde van het eerste samenwerkingsproject en plan voor het tweede	313
9.8	Gesprekken over de ontwikkelingen	316
9.9	Stand van zaken een jaar later	320
	Oordelen over stellingen in de vragenlijst	320
	Antwoorden op de open vragen	322
	Perspectieven van managementteam, hoofden en begeleiders	325
	Interpretatie van de resultaten	327
9.10	Aanpak van de tweede survey-feedback en afronding van de samenwerking	332
9.11	Gesprek over de casebeschrijving	334
9.12	Terug naar de onderzoeksvragen	335
	Belemmeringen bij de invoering van de veranderingen	335
	Perspectieven van belanghebbenden	336
	Aanpak en effectiviteit van het organisatie-ontwikkelingsproces	337
	Survey-feedback en versterking van de invoering van de veranderingen	338
10	Alhermij	
	Herverzekeren en met alle medewerkers de organisatie veranderen	341
10.1	Inleiding	341
10.2	Schets van het bedrijf en het plan voor een organisatie-ontwikkelingsproces	341
10.3	Contact met het bedrijf en afspraken over samenwerking	344
10.4	Nadere oriëntatie op het bedrijf en start van het ontwikkelingsproces	346
	Kennismaking	346
	Diagnose	348
	Richting van de veranderingen bepalen	351
	Realisatie van de veranderingen	354
10.5	Stand van zaken kort na de invoering van de nieuwe organisatiestructuur	355
	Oordelen over stellingen in de vragenlijst	356
	Antwoorden op de open vragen	357
	Perspectieven van directieteam, leidinggeevenden en medewerkers	360
	Interpretatie van de resultaten	361
10.6	Stappen in het tweede survey-feedbackproces	370
	1 afstemmen met de organisatie over het doel en de aanpak van de survey-feedback	370
	2 invullen vragenlijst 'Veranderen in organisaties' door leidinggeevenden en medewerkers	371
	3 algemene resultaten bespreken met de leidinggeevenden en medewerkers	372
	4 gedetailleerde terugkoppeling naar de afdelingen voorbereiden met leidinggeevenden	373
	5 afdelingen bespreken de eigen resultaten	375
	Nieuwe inzichten door een andere invulling van het stappenplan	377

10.7	Afronding van de samenwerking	379
10.8	Gesprek over de casebeschrijving	380
10.9	Terug naar de onderzoeksvragen	381
	Belemmeringen bij de invoering van de veranderingen	381
	Perspectieven van belanghebbenden	382
	Aanpak en effectiviteit van het organisatie-ontwikkelingsproces	382
	Survey-feedback en versterking van de invoering van de veranderingen	383
<b>DERDE DEEL: VERGELIJKING VAN DE CASES, CONCLUSIES EN AFSLUITING</b>		<b>387</b>
11	Vergelijking van de cases	389
11.1	Inleiding	389
11.2	Belemmeringen en succesfactoren in veranderingsprocessen	389
	Belemmerende factoren	390
	Succesfactoren	393
	Relaties tussen de factoren	394
11.3	Perspectieven van managementteam, leidinggevenden en medewerkers	395
11.4	Effectiviteit van de veranderaanpak	398
11.5	Voorwaarden voor effectieve survey-feedback	402
	Een stapsgewijze aanpak met een centrale rol voor leidinggevenden	402
	Survey-feedback als stimulans voor uitwisseling van perspectieven door betrokkenen	408
	Survey-feedback met een minder centrale rol voor leidinggevenden	409
	Effect van survey-feedback als stuurmiddel en als leermiddel	410
11.6	Gerelateerde thema's	412
	Veranderen in de lijnorganisatie of inrichten veranderorganisatie	412
	Positie en rol van de onderzoeker of adviseur	413
12	Lerend veranderen met gebruik van survey-feedback	415
12.1	Inleiding	415
12.2	Waarom is veranderen lastig?	415
12.3	Wanneer draagt survey-feedback bij aan een veranderingsproces?	417
12.4	Terugblik op de doelstellingen van deze studie	419
12.5	Vormgeven van veranderingsprocessen	423
	Ontwerpen en ontwikkelen	423
	Samen ontwikkelen zonder weerstand	425
	Perspectieven van belanghebbenden	427
	Aandacht voor de procesmatige kant van veranderen	428
	Verder onderzoek	430
12.6	Aanpak en inrichting van survey-feedbackprocessen	432
	Principe en werking van survey-feedback	432
	Voorbij de klassieke aanpak van survey-feedback	434
	Voorbij de tegenstelling tussen expertrol en procesrol	436
	Positionering van survey-feedback	438
	Verder onderzoek	441
12.7	Effectief veranderen in organisaties met survey-feedback	442
Samenvatting		445
Summary		459

# SAMENVATTING

*Sterke staaltjes van samenwerking. Survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering* behelst een studie naar ingrijpende veranderingen in middelgrote organisaties. Veranderingsprocessen verlopen vaak moeizaam en leiden tot andere resultaten dan vooraf gepland. Regelmatig starten nieuwe veranderingen voordat eerdere goed zijn afgerond. In de studie is nagegaan waarom veranderen lastig is en wat beter kan. Tevens is een methodiek ontwikkeld om in te zetten voor versterking van veranderingsprocessen.

## Doelstellingen

In de studie zijn vijf doelstellingen nagestreefd:

- 1 Kennis over problemen bij verandering samenbrengen tot een coherent beeld van belemmeringen in veranderingsprocessen.
- 2 Perspectieven in kaart brengen van verschillende betrokkenen ten aanzien van hun organisatie en de veranderingen.
- 3 Inzicht verkrijgen in de relatie tussen de aanpak en de effectiviteit van veranderingsprocessen.
- 4 Een bijdrage leveren aan het effectief inrichten van veranderingsprocessen.
- 5 Een methode ontwikkelen om betrokkenen hun veranderingsproces in kaart te laten brengen en te laten bespreken zodat de effectiviteit van het proces verbetert.

## Onderzoeksvragen

Vier vragen staan centraal in het onderzoek:

- 1 Welke belemmeringen doen zich voor in ingrijpende veranderingsprocessen en op welke wijze zijn deze onderling gerelateerd?  
Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar de vraag in hoeverre leidinggevend een belemmering vormen voor verandering.
- 2 Welke verschillen bestaan in de perspectieven van betrokkenen op hun organisatie en het veranderingsproces, en wat zijn mogelijkheden om deze perspectieven samen te brengen?  
Bijzondere aandacht gaat uit naar de vraag of overeenkomst in perspectief samengaat met meer steun voor de veranderingen.
- 3 Hoe is de aanpak van een veranderingsproces gerelateerd aan de effectiviteit van dat proces?  
Bijzondere aandacht gaat uit naar de vraag of de beoordeling van het handelen van verandermanagers samenhangt met het verloop van het veranderingsproces dat zij sturen en begeleiden.
- 4 Onder welke voorwaarden draagt survey-feedback bij aan versterking van een veranderingsproces?  
Bijzondere aandacht gaat uit naar mogelijkheden om uitwisseling van perspectieven tussen betrokkenen tot stand te brengen.



## Onderzoeksmethode

Het onderzoek bestaat uit een breed opgezet literatuuronderzoek en een zestal uitvoerige casestudies. Het literatuuronderzoek richt zich op organisaties in verandering, op interventies en op belemmeringen en succesfactoren bij verandering. Bij het onderzoeken van de zes organisaties in verandering zijn middels kwalitatieve en kwantitatieve methoden gegevens verzameld. In gesprekken en met vragenlijsten is nagegaan hoe de organisaties functioneren en ontstaat inzicht in het verloop van de veranderingsprocessen. De uitkomsten van het onderzoek zijn teruggekoppeld aan betrokkenen.

De onderzoeksprojecten bij de zes organisaties verlopen op vergelijkbare wijze. Samenwerking in een onderzoek start met gesprekken en een oriëntatie op de organisatie en het veranderingsproces. Belemmeringen bij verandering zijn in kaart gebracht met de vragenlijst 'Veranderen in organisaties' die in het kader van deze studie is ontwikkeld. De vragenlijst is voorgelegd aan iedereen in de organisatie. Betrokkenen beoordelen 79 stellingen over zes aspecten van hun organisatie en over tien aspecten van het veranderings-proces. Negatieve beoordelingen zijn opgevat als belemmeringen, positieve als succes-factoren voor verandering. Na analyse van de algemene resultaten volgt uitsplitsing van perspectieven van betrokkenen. In de meeste cases is een vergelijking gemaakt van de oordelen van topmanagers, leidinggevend en medewerkers. Bij de terugkoppeling van de uitkomsten is nagegaan welke mogelijkheden er zijn om deze groepen met elkaar in gesprek te brengen. De aanpak van het veranderingsproces is gekarakteriseerd aan de hand van elf kenmerken die aangeven in welke mate er sprake is van een ontwerpbenadering of een ontwikkelbenadering. De proceseffectiviteit is bepaald door na te gaan in welke mate de tien aspecten die betrekking hebben op de aanpak en inrichting van het veranderingsproces een belemmering vormen.

De aanpak van de survey-feedback in de eerste case bestaat uit vijf stappen:

- 1 De top van de organisatie wordt betrokken in de planning van de interventie.
- 2 Gegevensverzameling vindt plaats bij alle leden van de organisatie.
- 3 Resultaten van de survey worden teruggekoppeld naar de top van de organisatie en dan via de leidinggevend naar de teams.
- 4 De onderzoeker helpt leidinggevend met het voorbereiden van de bespreking in hun teams en is eventueel aanwezig tijdens de bespreking.
- 5 Leidinggevend bespreken de uitkomsten in hun teams en maken plannen voor verbetering.

Dit stappenplan is gaandeweg de studie verder uitgewerkt en aangepast. Reflectie op de aanpak en effecten van de survey-feedback speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van de methodiek. Specifieke aandacht gaat uit naar de rol en positie van de onderzoeker-adviseur in de veranderende organisaties.

## Theoretisch vertrekpunt

### *Organiseren*

Deze studie combineert organisatiekundige en veranderkundige inzichten. Vanuit een open systeemvisie wordt gekeken naar de relatie tussen een organisatie en haar omgeving. Aansluiting tussen de interne organisatie en eisen van de omgeving is van belang voor effectief

functioneren. Binnen een organisatie worden componenten of aspecten onderscheiden als organisatiedoel, strategie, structuur, cultuur, technologie en mensen. Daarnaast wordt een organisatie opgevat als politiek systeem waarin verschillende groepen en individuen eigen belangen nastreven. Het combineren van de open systeemvisie en de visie op organisaties als politieke systemen leidt tot aandacht voor het functioneren van een organisatie in haar omgeving, de aspectsystemen, het gedrag van groepen en onderlinge verhoudingen binnen organisaties.

### *Veranderen*

De aanleiding voor ingrijpende veranderingen is meestal gelegen in spanningen tussen omgevingseisen en de bestaande wijze van organiseren. Veranderingsprocessen worden op verschillende manieren ingericht. Twee contrasterende benaderingen zijn de ontwerp-benadering en de ontwikkelbenadering. Enkele kenmerken van de ontwerpbenadering zijn dat het top-management een sterk sturende rol vervult en dat volgens een standaard werkwijze naar een vastgesteld einddoel wordt gewerkt. In de ontwikkelbenadering geven top-management, leidinggevend en medewerkers samen invulling aan het veranderingsproces, is de werkwijze afhankelijk van het verloop van dat proces en is het einddoel minder vastomlijnd. Ingrijpende veranderingen worden bewust ingezet en zijn doelgericht. In geplande veranderingen zijn vijf fasen te onderscheiden: oriëntering, diagnose, doelbepaling, invoering, evaluatie. *Change agents* of verandermanagers zijn de personen die verandering in een organisatie sturen en begeleiden. Sturen van verandering heeft betrekking op het stellen van kaders en het zorgen voor concretisering van veranderingen. Begeleiden of regisseren van verandering heeft betrekking op het nagaan hoe processen verlopen en of ingrepen nodig zijn.

### *Interveniëren*

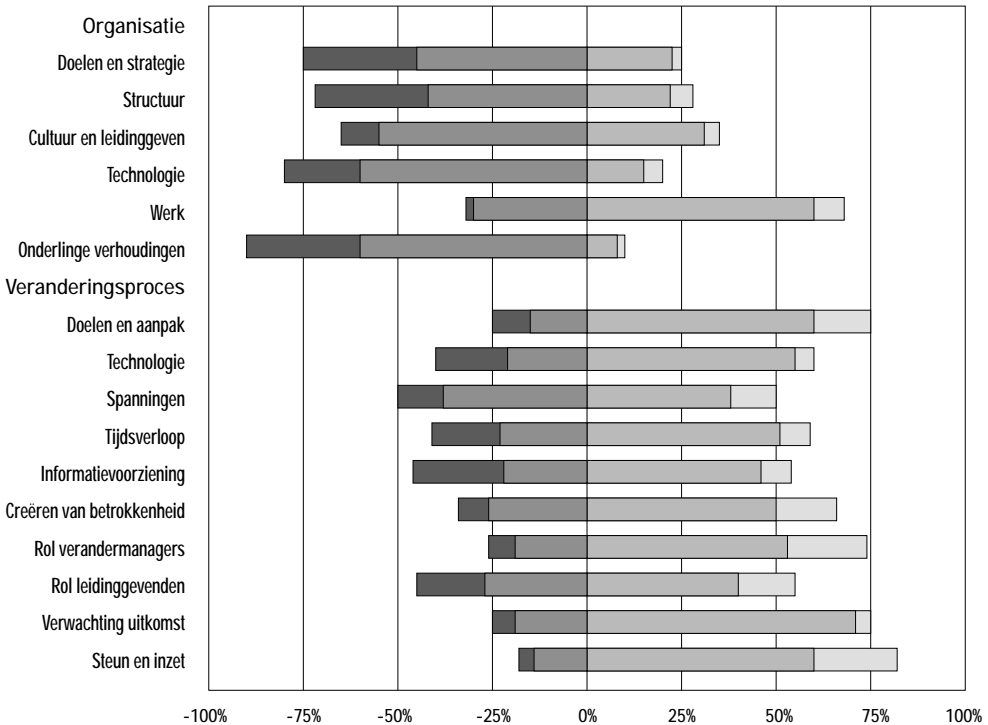
Interventies zijn ingrepen die als doel hebben het functioneren van een organisatie te verbeteren. Er bestaan vele interventies. Interviëren is een complexe aangelegenheid en vereist onder meer het maken van een afgewogen keuze voor een bepaalde interventie, het structureren van activiteiten en het bepalen van de volgorde waarin interventies elkaar opvolgen. Werken met vragenlijsten is een bekende interventie. Survey-feedback is een specifieke manier van werken met vragenlijsten. Bij deze interventie gaat het om een combinatie van gegevensverzameling (survey) en terugkoppeling van de resultaten naar betrokkenen in de organisatie (feedback). Doel van de feedback is dat betrokkenen zelf actie ondernemen en gesignaleerde problemen gezamenlijk aanpakken.

## **Belemmeringen en succesfactoren bij verandering**

Middels literatuuronderzoek vindt een uitgebreide inventarisatie plaats van belemmeringen en succesfactoren bij verandering. Belemmeringen en succesfactoren zijn in deze studie gerangschikt naar aspecten van een organisatie en naar aspecten van een veranderingsproces. Zes aspecten hebben betrekking op organisaties: doelen en strategie, structuur, cultuur en leidinggeven, technologie, werk en onderlinge verhoudingen. Een voorbeeld bij het eerste aspect is dat onduidelijkheid over de organisatiedoelen is opgevat als een belemmerende factor bij verandering. Duidelijke organisatiedoelen zijn opgevat als een factor die bijdraagt aan het

succes van veranderingsprocessen. Tien aspecten hebben betrekking op de aanpak en inrichting van een veranderingsproces: veranderdoelen en –aanpak, technologie, spanningen, informatievoorziening, tijdsverloop, creëren van betrokkenheid, rol van verandermanagers, rol van leidinggevendenden, verwachting van de uitkomst, en steun en inzet. Een voorbeeld bij het laatste aspect is dat het ontbreken van bereidheid bij betrokkenen om energie te steken in het veranderingsproces is opgevat als een belemmerende factor. Wanneer betrokkenen wel bereid zijn om energie te steken in het veranderingsproces is dat opgevat als een factor die bijdraagt aan succes.

De zestien aspecten geven een beeld van het veranderingsvermogen van een organisatie. Door voor een specifieke organisatie te kijken in welke mate er sprake is van belemmeringen en succesfactoren ontstaat zicht op wat minder goed loopt en wat goed loopt tijdens het veranderingsproces. Grafische weergave van de uitkomsten brengt op overzichtelijke de stand van zaken in beeld. Onderstaand voorbeeld laat zien dat problemen met name in de huidige organisatie spelen. Een ruime meerderheid van de mensen oordeelt positief over het veranderingsproces en wil zich inzetten voor realisatie.



## Zes organisaties is verandering

Elke case begint met een beschrijving van de organisatie en het veranderingsproces. Dan komt de start van het onderzoeksproject aan de orde. Het grootste deel van de case-beschrijving gaat over de uitkomsten van de vragenlijst, de betekenis ervan, over de aanpak van de survey-feedback en het effect op het veranderingsproces. Een case wordt afgesloten met een schets van de wijze waarop de samenwerking is afgerond en van het gesprek over de casebeschrijving

dat geruime tijd daarna plaatsvindt. Op verschillende plaatsen in de casebeschrijving zijn reflecties opgenomen op het doen van onderzoek in veranderende organisaties en op het werken met survey-feedback.

### *Integratie van twee verzekeringsmaatschappijen*

Twee bedrijven gaan samen in een nieuw bedrijf dat risico's van ondernemingen verzekert. Centrale begrippen in het integratieproces van de bedrijven zijn structuur- en cultuur-verandering. Het onderzoek laat zien dat er vijf belangrijke belemmeringen zijn: onduidelijkheid over doelen en strategie van het bedrijf en over de doelen en aanpak van het integratieproces, spanningen binnen de organisatie en gerichtheid op eigen belangen, kritiek op het handelen van het managementteam en de leidinggevendenden, weinig aandacht voor het creëren van betrokkenheid en technologie als vraagstuk in de organisatie en bij verandering. De belangrijkste factoren die bijdragen aan succes van veranderingen zijn optimisme over de uitkomst van het integratieproces, de grote steun en inzet van betrokkenen, de positieve beoordeling van het werk en een nieuwe directievoorzitter die een doorbraak in de impasse heeft bewerkstelligd. Unitmanagers, teammanagers en medewerkers verschillen in perspectief op de organisatie en het integratieproces. De unitmanagers en de medewerkers oordelen negatief over de organisatie, terwijl de teammanagers positief oordelen. De unitmanagers oordelen positief over het integratieproces, terwijl de teammanagers en medewerkers negatief oordelen. Het integratieproces is volgens een ontwerpbenadering aangepakt. Deze aanpak gaat samen met een lage proces-effectiviteit: bijna zeventig procent van de betrokkenen oordeelt negatief over het integratieproces.

De survey-feedback is gedeeltelijk uitgevoerd. Drie belangrijke methodische inzichten uit de case zijn dat het essentieel is om in een vroeg stadium wederzijdse wensen en verwachtingen ten aanzien van de survey-feedback helder te krijgen, mensen in de organisatie eigenaar te maken van het onderzoek en bespreking van de uitkomsten vooraf te laten gaan aan de schriftelijke rapportage. Deze inzichten zijn verwerkt in een aangepast stappenplan voor de volgend case. De survey-feedback heeft niet geleid tot een versterking van het integratie-proces van de ondernemingen doordat de feedback de medewerkers nauwelijks heeft bereikt en geen gesprek op gang is gebracht tussen betrokkenen.

### *Vraaggericht werken bij een zorginstelling*

Een zorginstelling biedt diensten aan mensen met een verstandelijke of lichamelijke handicap. Het centrale begrip in de veranderingen is de omslag van aanbodgericht werken naar vraaggericht werken. Het onderzoek wijst op drie belangrijke belemmeringen. Er is kritiek op de informatievoorziening, op de sterk sturende rol van de directie en op de beperkte tijd voor de veranderingen. De positieve verwachtingen over de veranderingen en de grote steun en inzet van mensen zijn de belangrijkste succesfactoren. Daarnaast oordeelt een meerderheid van de betrokkenen positief over de aspecten van de organisatie. Het vergelijken van perspectieven laat zien dat hoofden, coördinerend begeleiders en begeleiders verschillend oordelen over het veranderingsproces. Coördinerend begeleiders zijn daar het meest positief over, begeleiders oordelen negatief en hoofden nemen een tussenpositie in. De invoering van vraaggericht werken verloopt grotendeels volgens een ontwerpmatige benadering. Deze aanpak hangt samen met een relatief hoge proceseffectiviteit: ruim de helft van de betrokkenen oordeelt positief over de veranderaanpak.

Een betere uitwerking van de beginstappen van de survey-feedback maakt de directie en hoofden eigenaar van de uitkomsten van de survey. Een belangrijk methodisch inzicht is dat een voorwaarde voor het slagen van een survey-feedback is dat directie en leidinggevenden tijdens de eerste stap de intentie uitspreken om over de uitkomsten van de survey in gesprek te gaan met de teams. Andere inzichten zijn dat het zinvol is om de interventie vorm te geven in nauw overleg met leidinggevenden, dat veel aandacht nodig is voor de afname van de survey en dat gezamenlijke interpretatie van de uitkomsten met leidinggevenden bijdraagt aan de kwaliteit van de interventie.

#### *Veranderen bij een justitiële jeugdinstelling*

In een justitiële behandelinstelling wordt jongeren tussen de twaalf en achttien jaar geleerd zelfstandig te functioneren in de maatschappij. De veranderingen binnen de instelling zijn gericht op verbetering en ontwikkeling van de organisatie en komen voort uit eigen beleid en uit landelijk instellingsbeleid. Het onderzoek laat zien dat de problemen bij de instelling zich concentreren rond drie thema's: onduidelijkheid over de doelen en aanpak van de veranderingen, stevige kritiek op de voortdurende veranderingen en de korte tijd waarin die moeten plaatsvinden, en gebrek aan inbreng van medewerkers. Het managementteam krijgt veel kritiek op de wijze waarop het sturing geeft aan de veranderingen. De belangrijkste succesfactoren zijn de kracht en de wil van mensen om, ondanks de moeilijke situatie, verandering en verbetering te realiseren. Eveneens positief is dat het managementteam zich bewust is van de problemen en naar oplossingen zoekt. Uitsplitsing van de uitkomsten laat zien dat managementteam, unitleiders en medewerkers verschillend oordelen over de organisatie en de veranderingen. Het managementteam is over beide positief, unitleiders zijn negatief over de organisatie en de veranderingen, en medewerkers hebben vooral kritiek op de veranderingen. Opvallend is dat de uitsplitsing laat zien dat een deel van het managementteam geen helder beeld heeft van de doelen en aanpak van de veranderingen en dat de unitleiders unaniem negatief oordelen over het handelen van het managementteam. De aanpak van de veranderingen is niet goed te karakteriseren doordat een duidelijk plan, methode of werkwijze ontbreekt. Geen heldere veranderaanpak gaat samen met een lage proceseffectiviteit: bijna driekwart van de betrokkenen oordeelt negatief over het veranderingsproces.

Het aangepaste stappenplan uit de vorige case vormt een werkzame basis voor een survey-feedback. Bij de jeugdinstelling zijn niet alle stappen ingevuld. Dat heeft vooral te maken met de aard van de uitkomsten. Deze wijzen uit dat verbetering van de situatie pas kan starten wanneer managementteam en leidinggevenden eerst samen aan de slag gaan. Een vraagstuk is of survey-feedback in een dergelijke situatie een geschikte interventie is. De bijdrage aan de veranderingen komt in deze case vooral neer op het scherper in beeld brengen van de problematische situatie bij de instelling. Daarop volgt een aantal ingrijpende acties en vindt verbetering plaats.

#### *Veranderen bij een rijksbehandelinstelling*

In een andere justitiële instelling worden jongens behandeld. De instelling start in 1995. Twee jaar daarna begint een veranderingsproces gericht op verbetering en ontwikkeling van de organisatie. Het onderzoek wijst uit dat vijf belangrijke belemmeringen zijn: het tijdsverloop

van de veranderingen, onvoldoende aandacht voor creëren van betrokkenheid, onduidelijkheid over de doelen en aanpak van de veranderingen, spanningen binnen de inrichting en het eigenmachtig handelen van het managementteam. Vergelijking van de oordelen van verandermanager, afdelingshoofden en medewerkers laat een patroon zien. De verandermanager beoordeelt de organisatie en de veranderingen het meest positief. Medewerkers zijn het minst positief over de organisatie en negatief over de veranderingen. De afdelingshoofden nemen een tussenpositie in. De aanpak van de veranderingen is grotendeels ontwerpmatig. De ontwerpmatige aanpak gaat samen met een relatief lage proceseffectiviteit: zestig procent van de betrokkenen oordeelt negatief over het veranderingsproces.

In deze case is de survey-feedback geheel uitgevoerd. De case leidt niet tot aanpassingen van het stappenplan. Leerervaringen zijn vooral positief en steunen de in eerdere cases ontwikkelde invulling van survey-feedback als interventiemethodiek. Een belangrijk verschil ten opzichte van eerdere cases is dat de leidinggevenden van de jeugdinrichting de uitkomsten van de survey bespreken in hun teams. Tijdens die besprekingen komen de beperkingen van de tot dan toe gevolgde aanpak van de veranderingen aan bod. Vervolgens is nagedacht over een meer gezamenlijke manier van werken aan verbetering en ontwikkeling van de jeugd-inrichting. Belangrijke inzichten zijn dat het zinvol is om uitkomsten van de afzonderlijke feedback-sessies te bundelen en dat aandacht nodig is voor vervolgacties na de survey-feedback.

#### *Professioneel werken en organisatieverbetering bij een zorginstelling*

Een andere zorginstelling biedt zorg aan mensen met een verstandelijke handicap. Na een fusie in 1995 start een veranderingsproces waarin professionalisering van de zorg en verbetering van de organisatie centraal staan. Het onderzoek laat zien dat vijf belangrijke belemmeringen zijn: het hoge tempo en de hoeveelheid veranderingen, onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid, onduidelijkheid over de doelen en de aanpak van de veranderingen, kritiek op het handelen van het managementteam en op de rol van de hoofden in het veranderingsproces. De belangrijkste succesfactoren zijn dat het redelijk goed gaat met de huidige organisatie, dat mensen een positieve verwachting hebben van de uitkomst van de veranderingen en dat de steun en inzet voor de veranderingen hoog is. Managementteam, hoofden en medewerkers verschillen in perspectief. De hoofden oordelen het meest positief over de organisatie, gevolgd door het managementteam en de medewerkers. Het managementteam oordeelt positief over de veranderingen, terwijl medewerkers negatief oordelen. De hoofden nemen een tussenpositie in. De aanpak van de veranderingen is overwegend ontwerpmatig. Deze aanpak gaat samen met een lage proceseffectiviteit: tweederde van de betrokkenen oordeelt negatief over het veranderingsproces.

Ervaringen uit eerdere cases zijn verwerkt in de aanpak van de survey-feedback. In overleg met het managementteam en de leidinggevenden ontstaan nieuwe ideeën voor nadere invulling van het stappenplan. Er is onder meer een voorbereidingsgroep gevormd die een plan maakt voor de feedback aan teams, de feedback is gestructureerd middels drie vragen, de verslagen van de feedbacksessies zijn verspreid onder alle teams en het managementteam reageert op de uitkomsten. De survey-feedback vervult een belangrijke rol in de omslag in de aanpak van de veranderingen. Naar aanleiding van de uitkomsten van de survey en het werken met de methodiek is gezocht naar mogelijkheden om meer gezamenlijk invulling te geven aan de

veranderingen. Tevredenheid over het verloop van het survey-feedbackproces leidt tot de vraag of het mogelijk is een verregaande wijziging aan te brengen in het stappenplan. In dat geval krijgt de interventie vorm zonder centrale rol van leidinggevend. Positieve ervaringen in het werken met de methodiek leiden tot het verzoek om een jaar later opnieuw een survey-feedback te doen.

Een jaar later is op alle terreinen vooruitgang geboekt en zijn er geen duidelijke belemmeringen meer. De perspectieven van het managementteam, de hoofden en de medewerkers komen meer overeen. In de aanpak van de veranderingen is een verschuiving te zien van een grotendeels ontwerpmatige benadering in de richting van een ontwikkelmatige benadering. De meer gezamenlijke aanpak hangt samen met een hogere proceseffectiviteit: de helft van de betrokkenen oordeelt positief over het veranderingsproces.

De aanpak van de tweede survey-feedback is geheel afgestemd op de situatie bij de zorginstelling en komt tot stand in overleg met het managementteam en de leidinggevend. Ervaring met de methodiek en de meer ontwikkelmatige aanpak van de veranderingen dragen eraan bij dat leidinggevend het voortouw nemen in de feedback. Zij gaan ieder op eigen wijze met hun team aan de slag met lokale vraagstukken. Er vindt een verschuiving plaats van een nadruk op onderzoek en realisatie van het stappenplan naar aandacht voor procesbegeleiding en zelf werken met uitkomsten.

#### *Organisatie-ontwikkeling bij een herverzekeringsmaatschappij*

Een herverzekeraar neemt risico's over van verzekeringsmaatschappijen en pensioen-fondsen. Centrale elementen in een organisatie-ontwikkelingsproces zijn het toewerken naar een meer flexibele en winstgevende organisatie waar mensen prettig werken en specialisten op effectieve wijze bijdragen aan het resultaat van het bedrijf. De samenwerking met het bedrijf begint nog voor er sprake is van een veranderingsproces. Na een uitgebreide oriëntatiefase is een gezamenlijke diagnose uitgevoerd door de directie, leidinggevend en medewerkers. De diagnose brengt vraagstukken, knelpunten en problemen in kaart die te maken hebben met: de missie en strategie van het bedrijf, de wijze van organiseren, de technologie, het management, de cultuur en het personeelsbeleid. Voor elk van deze thema's is een oplossingsrichting uitgewerkt. Het nadenken over oplossingen start met een conferentie waaraan vrijwel iedereen uit de organisatie deelneemt. Daarna zijn themagroepen gevormd die aan de slag gaan met het uitwerken van oplossingsrichtingen voor knelpunten in de organisatie. Dat leidt onder meer tot een ingrijpende structuurwijziging.

Wanneer de nieuwe organisatie start, zijn belemmeringen en succesfactoren in kaart gebracht. Het onderzoek wijst uit dat er geen belemmeringen zijn. Wel vormt de begeleiding van de realisatiefase een aandachtspunt. Succesfactoren zijn dat alle aspecten van de nieuwe organisatie en het veranderingsproces positief zijn beoordeeld door een ruime meerderheid van de betrokkenen. Bovendien heeft vrijwel iedereen een positieve verwachting van de uitkomst en is er grote steun en inzet voor het organisatie-ontwikkelingsproces. De verschillen in perspectief van directie, leidinggevend en medewerkers zijn relatief klein en elk van de drie groepen oordeelt positief. De aanpak van de veranderingen is overwegend ontwikkelmatig. Deze aanpak gaat samen met een hoge proceseffectiviteit: tweederde van de betrokkenen oordeelt positief over het organisatie-ontwikkelingsproces.

In deze case is op een andere wijze met survey-feedback gewerkt dan in de eerdere cases. Opnieuw is een stapsgewijze aanpak gevolgd, maar de invulling van de stappen verschilt wezenlijk. Kern van het verschil is dat leidinggevendenden geen centrale rol vervullen in het survey-feedbackproces. Doordat directie, leidinggevendenden en medewerkers gezamenlijk werken vanaf het begin van het ontwikkelingsproces kan de survey-feedback als gezamenlijk project worden ingezet. Het ontbreken van grote verschillen in perspectief tussen de drie groepen en de fase van de organisatie-ontwikkeling maken dat is gekozen voor uitsplitsing van de uitkomsten naar afdeling. De nieuwe afdelingen bespreken de eigen uitkomsten en nemen aandachtspunten en verbetermogelijkheden op in hun afdelingsplannen. De andere invulling van de survey-feedback laat zien dat het mogelijk is een survey-feedback uit te voeren zonder een centrale rol van leidinggevendenden, dat leidinggevendenden met ondersteuning de bespreking van de resultaten op hun afdeling kunnen faciliteren, dat specificatie van resultaten per afdeling de lokale situatie helder en aansprekend in beeld brengt, dat terugkoppeling van de uitkomsten zonder interpretatie leidinggevendenden en medewerkers meer 'eigenaar' van de conclusies maakt en de stap naar concrete actie gemakkelijker verloopt dan in de eerdere cases.

## **Antwoorden op de onderzoeksvragen**

### *Belemmeringen bij verandering*

Belemmeringen bij veranderingen hebben vooral te maken met de aanpak en inrichting van de veranderingsprocessen. Vijf groepen van onderling samenhangende problemen zijn: (1) onvoldoende tijd en middelen, (2) onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen, (3) onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid, (4) spanningen binnen en tussen afdelingen, en (5) het handelen van leden van het managementteam en de door hen gekozen veranderaanpak. Het handelen van leidinggevendenden vormt geen probleem in de cases: er zijn geen aanwijzingen voor weerstand *van* of *door* leidinggevendenden. De meest in het oog springende succesfactoren zijn: (1) de positieve verwachting die mensen hebben van de uitkomst en (2) hun steun en inzet voor de veranderingen.

### *Verschillen in perspectief*

Betrokken groepen kijken elk op eigen wijze naar hun organisatie en het veranderingsproces. De leden van de managementteams van de organisaties oordelen het meest positief over de situatie in hun organisatie en over het veranderingsproces. De medewerkers oordelen licht positief over hun organisatie en negatief over het veranderingsproces. De leidinggevendenden oordelen meestal minder positief dan de leden van het managementteam en positiever dan de medewerkers. Er is geen relatie gevonden tussen de mate van overeenkomst in perspectief van de drie groepen en de mate van steun en inzet voor het veranderingsproces in de organisatie. De eigen manier van denken van de drie groepen hangt samen met hun positie en rol in de veranderende organisaties. In de cases vervullen de managementteams een strategische rol. Zij zijn initiator van de veranderingen en verzorgen de aansturing ervan. De leidinggevendenden vervullen de rol van invoerders en zijn verantwoordelijk voor de vertaling van de veranderingen naar hun afdelingen. De medewerkers zijn ontvangers van de veranderingen. In de meeste cases is hun rol het uitvoeren wat de managementteams en leidinggevendenden hebben bedacht.

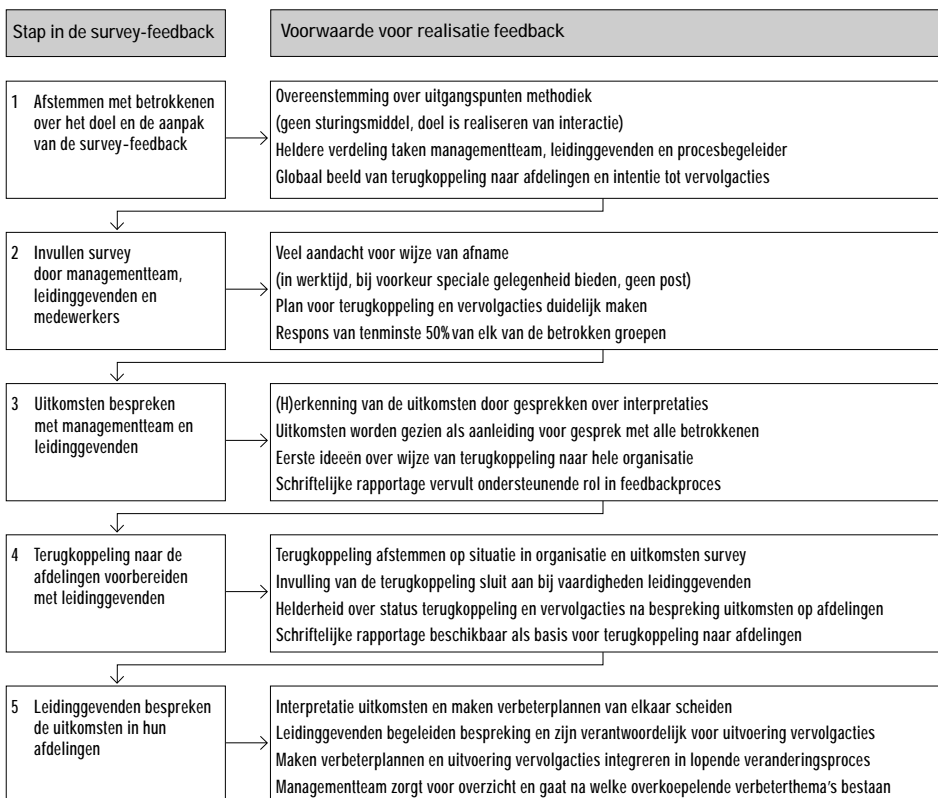


### Effectiviteit van veranderingsprocessen

Een ontwerpmatige aanpak gaat samen met een lage proceseffectiviteit. Een ontwikkelmatige aanpak gaat samen met een hoge proceseffectiviteit. In de ontwerpmatig aangepakte veranderingsprocessen treden veel belemmeringen op. In de meeste cases hanteert het managementteam een ontwerpaanpak. In de case waarin van een ontwerpaanpak is overgegaan naar een meer ontwikkelmatige aanpak neemt de kritiek op de aanpak af. In de case waarin een ontwikkelmatige aanpak is gevolgd doen zich amper belemmeringen voor. De effectiviteit van de veranderingsprocessen hangt eveneens samen met het handelen van de verandermanagers. In de cases met een lage proceseffectiviteit is veel kritiek op dat handelen. De kritiek spitst zich toe op de wijze waarop de verandermanagers communiceren over de veranderingen en op de wijze waarop zij het veranderingsproces sturen en begeleiden.

### Effectief gebruik van survey-feedback

Drie condities voor het effectief gebruik van survey-feedback ter versterking van een veranderingsproces zijn: (1) afstemming over de aanpak van de survey-feedback en de achterliggende principes met het managementteam en de leidinggevenden, (2) uitvoering van het gehele stappenplan; een survey-feedback is niet effectief zonder terugkoppeling naar afdelingen en (3) begeleiding van het gebruik van de interventie zodanig dat mensen in de organisatie zelf vervolgcacties in gang zetten. Nadere uitwerking van deze condities geeft zicht op de voorwaarden voor het realiseren van effectieve feedback (zie figuur).



Survey-feedback stimuleert managementteams, leidinggevenden 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.

Survey-feedback kan worden ingezet als stuurmiddel voor het management en als leermiddel voor alle betrokkenen. Fungeert de interventie als stuurmiddel, dan is het effect beperkt. Het perspectief van het management staat centraal en de ontwerpmatige veranderaanpak blijft ongewijzigd. Fungeert de interventie als leermiddel, dan is het effect groot. Het uitwisselen van perspectieven, met en van elkaar leren en gezamenlijk veranderen staan dan centraal. Survey-feedback inzetten als leermiddel kan leiden tot een omslag naar meer ontwikkelmatig veranderen. In een ontwikkelaanpak gericht op samen leren en veranderen is survey-feedback een passende interventie voor diagnose en voor monitoring van de veranderingen.

Het realiseren van effectieve survey-feedback vereist kennis van vragenlijstonderzoek en deskundigheid in het begeleiden van de interventie. Het begeleiden van de interventie vraagt om een betrokkenheid bij de organisatie die in academisch onderzoek ontbreekt. In praktijkgericht onderzoek en in actieonderzoek wordt een relatie aangegaan met betrokkenen in de organisatie. Die relatie maakt een op de situatie toegesneden invulling van de survey-feedback mogelijk en zorgt ervoor dat met managementteam en leidinggevenden kritisch kan worden gekeken naar de organisatie en naar de aanpak en inrichting van het veranderingsproces. Tegelijk is afstand nodig om vanuit een extern perspectief de uitkomsten te beoordelen en om eigenaarschap van de uitkomsten bij de organisatie te leggen. Survey-feedback vraagt met name een procesrol, aangevuld met een expertrol.

## **LEREND VERANDEREN MET GEBRUIK VAN SURVEY-FEEDBACK**

### *Waarom is veranderen lastig?*

De eerste algemene conclusie dat het realiseren van ingrijpende veranderingen in middelgrote organisaties vooral lastig is wanneer onvoldoende aandacht wordt besteed aan de aanpak, de inrichting en het verloop van het veranderingsproces. Managementteams hanteren meestal een ontwerpaanpak waarin de top van de organisatie het veranderingsproces stuurt in de richting van vaststaande doelen en weinig ruimte is voor de inbreng van andere belanghebbenden. Gescheiden rollen van het managementteam, de leidinggevenden en de medewerkers zorgen voor verschillende perspectieven op het veranderingsproces. Het managementteam is veelal bezig met zijn eigen veranderingsproces, soms samen met de leidinggevenden. De potentiële bijdrage van medewerkers wordt weinig benut. Zelf zijn de managementteams van mening dat een ontwerpaanpak goed functioneert. Leidinggevenden oordelen minder positief dan managementteams en positiever dan medewerkers. Medewerkers hebben kritiek op vrijwel alle aspecten van het veranderingsproces, met name op de top-down invoering van veranderingen, het hoge tempo waarin de veranderingen moeten worden gerealiseerd, de beperkte middelen die daarvoor beschikbaar zijn, het ontbreken van dialoog over de aanpak en inrichting van

het proces en het onvoldoende stimuleren van communicatie en uitwisseling van ideeën. Voor een belangrijk deel is dat kritiek op het handelen de managementteams. Het handelen van leiding-geevenden vormt geen belemmering in veranderingsprocessen. De top-down invoering vindt plaats in de bestaande lijnorganisatie. Dat is lastig, want realisatie moet plaatsvinden in beperkte tijd en met weinig extra middelen. Tussentijds opmaken van de stand van zaken staat zelden gepland waardoor beperkt zicht bestaat op het verloop van een veranderings-proces.

Verdieping van deze conclusie gebeurt aan de hand van vijf thema's. Als eerste is ingegaan op de beperkingen van een ontwerpaanpak. Een dergelijke aanpak leidt ertoe dat oplossingen beperkt worden herkend, niet worden geaccepteerd, onvoldoende zijn uitgewerkt dan wel niet realiseerbaar worden geacht. Een kleine groep bedenkt wat anderen moeten gaan doen. Bij het overdragen van de oplossingen treedt stagnatie op. Ten tweede komen aanwijzingen aan bod die pleiten voor een ontwikkelaanpak. De verandervraagstukken in de cases lenen zich daarvoor, mensen in de veranderende organisaties willen een bijdrage leveren, van weerstand tegen verandering is geen sprake en bij een ontwikkelaanpak treden nauwelijks belemmeringen op. Het derde thema is de verschillen in perspectief van betrokken groepen. Het bijeenbrengen van deze perspectieven is van belang om een gemeenschappelijke visie te creëren op de problemen, oplossingen en realisatie van de veranderingen. Dat vraagt om een bewust streven naar interactie, gesprekken en communicatie tussen groepen en individuen. Ten vierde is aandacht voor de procesmatige dimensie van veranderen belangrijk. In een veranderorganisatie worden veranderingen en procesverantwoordelijkheid belegd bij specifieke personen. Zij zorgen ervoor dat tijd en middelen beschikbaar worden gesteld, realiseren voortgang en monitoren het procesverloop. Als vijfde is stilgestaan bij verder onderzoek naar organisatieprocessen als belemmering bij verandering, keuze voor een bepaalde veranderaanpak, de wijze van vaststellen van de veranderaanpak en de relatie tussen proceseffectiviteit en uitkomsteffectiviteit.

#### *Wanneer draagt survey-feedback bij aan een veranderingsproces?*

De tweede algemene conclusie is dat survey-feedback bijdraagt aan de versterking van een veranderingsproces als aan drie condities wordt voldaan. Ten eerste is afstemming met managementteam en leidinggeevenden van belang om de principes van de interventie te verhelderen en de aanpak uit te werken. Ten tweede is uitvoering van het hele stappenplan van belang om terugkoppeling op afdelingsniveau te laten plaatsvinden. Effectieve feedback wordt bevorderd door rekening te houden met de voorwaarden die voor elke stap zijn uitgewerkt. Ten derde is begeleiding van de interventie van belang om tijdens de survey-feedback de stappen te kunnen zetten en na de feedback gemaakte verbeterplannen uit te voeren. Leidinggeevenden vervullen een centrale rol in het survey-feedbackproces waardoor aansluiting plaatsvindt bij de bestaande wijze van sturing in de organisatie. In bepaalde situaties is het mogelijk om de aanpak en uitvoering van een survey-feedback met leidinggeevenden en medewerkers samen vorm te geven. Begeleiding van de interventie vraagt om een procesrol. De begeleiding is er vooral op gericht dat mensen in de organisatie eigenaar worden en blijven van de uitkomsten van de survey en dat betrokkenen zelf het initiatief nemen voor vervolgacties en verbetering van het veranderingsproces. 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. Ten eerste wordt systematisch in kaart gebracht wat goed en minder goed gaat tijdens het veranderingsproces. Ten tweede vindt terugkoppeling van de uitkomsten plaats naar alle betrokkenen. Ten derde worden gesprekken op gang gebracht tussen groepen in de organisatie over de uitkomsten van de survey en over hun eigen perspectieven. Ten vierde vormt de feedback een aanzet voor het aanpakken van gesignaleerde problemen.

Verdieping van deze conclusie gebeurt aan de hand van vijf thema's. Daarbij wordt tevens ingegaan op zes dilemma's die relevant zijn voor het op professionele wijze inzetten van survey-feedback in veranderingsprocessen. Ten eerste is stilgestaan bij het principe en de werking van de interventie. Survey-feedback is erop gericht dat groepen en individuen in organisaties elkaar beter gaan begrijpen, beter gaan communiceren, meer zicht krijgen op de veranderingen en meer gaan samenwerken aan de realisatie ervan. Dat gebeurt met name door interactie over de uitkomsten van de survey en door het gezamenlijk uitwerken van oplossingen voor gesignaleerde problemen. Daarbij is een dilemma of wel of niet moet worden gestart met survey-feedback als er sprake is van een ontwerpmatige aanpak van veranderen. Survey-feedback is immers een ontwikkelinterventie. Tegelijk kan de interventie bijdragen aan een omslag van ontwerpmatig naar ontwikkelmatig veranderen. Een ander dilemma of survey-feedback moet worden opgevat als methode of als methodiek. In het laatste geval wordt survey-feedback gecombineerd met andere interventies en dat stelt meer eisen aan onderzoekers en adviseurs. Het tweede thema is de klassieke aanpak van survey-feedback met een centrale rol voor leidinggevendenden. Voordeel van deze invulling is dat wordt aangesloten bij de bestaande wijze van sturing. Een alternatief is om het ontwikkelings-gerichte karakter van de interventie meer naar voren te laten komen in de werkwijze. Het dilemma is hier of leidinggevendenden wel of geen centrale rol moeten spelen in de survey-feedback. Ten derde is aandacht besteed aan de schijnbare tegenstelling tussen expertrol en procesrol bij het werken met survey-feedback. Een dilemma daarbij is of de nadruk wordt gelegd op het doen van onderzoek of op het realiseren van interactie tussen mensen in een organisatie. In het eerste geval past een expertrol, in het tweede een procesrol. Ook bij het vervullen van een procesrol is onderzoeksexpertise nodig, maar deze wordt dan op een andere manier ingezet. Het vierde thema is de positionering van survey-feedback. Daarbij gaat het om het expliciteren van de uitgangspunten van de interventie. Een dilemma is dan of de interventie wordt gepositioneerd als stuurmiddel voor het management of als leermiddel voor de organisatie. Het laatste dilemma betreft de vraag of survey-feedback als op zichzelf staande interventie wordt ingezet of dat inbedding plaatsvindt in het lopende veranderingsproces. Inbedding draagt bij aan de effectiviteit. Ten vijfde is aandacht besteed aan verder onderzoek naar startcondities voor de interventie, survey-feedback gericht op vervolgcacties, uitwerking van de procesrol en verbetering van de vragenlijst.

#### *De kracht van survey-feedback als interventie en leermiddel in veranderingsprocessen*

Het beoordelen van de kracht van survey-feedback vraagt een perspectief op de werking en de effectiviteit van de interventie. Survey-feedback inzetten als leermiddel betekent dat op de volgende manieren beweging wordt gecreëerd: (1) met alle betrokkenen systematisch kijken naar de organisatie en de aanpak van het veranderingsproces, (2) gerichte gesprekken voeren over de vraag wat er goed gaat en wat minder goed, waarbij uitwisseling van verschillende

perspectieven en interactie tussen betrokken groepen een centrale rol spelen, (3) betrokkenen zich een gezamenlijk beeld vormen van knelpunten en oplossingsrichtingen en (4) het managementteam, de leidinggevenden en de medewerkers zich verbinden aan de uitvoering van verbeteracties. Het is essentieel om vervolgens te zorgen dat voorgenomen acties ook werkelijk worden gerealiseerd. Dat vereist onder meer concrete uitwerking van de acties, een planning en de benoeming van verantwoordelijke personen. Aan de slag gaan met survey-feedback betekent dat mensen in een organisatie kiezen voor samen leren veranderen en samen sturen.

Sterke staaltjes van samenwerking gaat over de vraag waarom verandering lastig is en wat er beter kan. In zes diepgaande case studies wordt nagegaan wat belemmeringen zijn in veranderingsprocessen. Structuur, cultuur of technologie van organisaties vormen meestal geen obstakels. Juist de aanpak en inrichting van veranderingsprocessen zorgen voor problemen. Een moeilijk vraagstuk voor veel organisaties is hoe mensen samen invulling kunnen geven aan een veranderingsproces. De case studies laten zien dat sommige organisaties beter slagen in gezamenlijk veranderen dan andere en wat de effecten daarvan zijn. Samenwerken in veranderingsprocessen vereist een inspanning van alle betrokkenen. Juist die inspanning zorgt voor resultaat.

In elk van de case studies wordt gewerkt met survey-feedback. Met een vragenlijst (survey) worden de stand van zaken in een veranderende organisatie in kaart gebracht. Tijdens de terugkoppeling van de uitkomsten naar alle betrokkenen (feedback) wordt bepaald wat de betekenis is van die uitkomsten en welke mogelijkheden er zijn voor verbetering. Vervolgens gaat het erom dat mensen zelf actie ondernemen om verbetering te realiseren. Gaandeweg de case studies vindt ontwikkeling plaats in de manier van werken met survey-feedback. Het resultaat is een methodiek waarin gezamenlijk sturen, leren en veranderen worden gecombineerd.



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

ISBN 90-14-09306-3

NUGI 684



9 789014 093062 >