

Kilian Bennebroek Gravenhorst promoveerde in 2002 op een onderzoek naar het verloop van ingrijpende veranderingen in middelgrote organisaties. Het blijkt dat zo'n traject vooral lastig is wanneer onvoldoende aandacht wordt besteed aan de aanpak, de inrichting en het verloop van het veranderingsproces. Bennebroek heeft tijdens zijn onderzoek een manier van werken met survey-feedback ontwikkeld om veranderingsprocessen te versterken. Hij schreef ook een boek over dit onderwerp, *Beweging in veranderende organisaties*.

Medewerkers pakken zelf de draad op

# Survey-feedback: uitkomst met spontane vervolgactie

## **W**at is survey-feedback?

De twee centrale elementen in een survey-feedbackproces zijn gegevensverzameling met een vragenlijst en terugkoppeling van de uitkomsten naar de betrokkenen. De betrokkenen kunnen dan zelf actie ondernemen om de gesignaleerde problemen te verbeteren. Juist die terugkoppeling maakt survey-feedback anders dan de manier waarop vaak met vragenlijsten wordt gewerkt. Meestal gaat het om het verzamelen van informatie, zoals het onderzoeken van medewerkerstevredenheid. Een knelpunt is echter dat er daarna



Kilian Bennebroek Gravenhorst

weinig gebeurt naar aanleiding van de resultaten. Dat is zonde. De vragenlijst waarmee ik werk, gaat over belemmeringen en succesfactoren bij verandering. De eerste keer dat ik die in een project gebruikte, gebeurde er ook weinig met de uitkomsten. Toen ben ik systematisch nagegaan hoe dat kwam en wat er nodig was om er wel effectief gebruik van te maken.'

*In uw proefschrift reflecteert u naar aanleiding van zes projecten op uw eigen handelen tijdens de begeleiding van de survey-feedback. Met het boek 'Beweging in veranderende organisaties' wilt u de uitkomsten van dat reflecteren overdragen aan andere praktijkbeoefenaars. Welk voordeel kunnen zij opdoen met die reflecties?*

'Adviseurs die overwegen survey-feedback toe te passen, kunnen van mijn ervaringen gebruikmaken bij hun beoordeling of dit systeem geschikt is voor een bepaalde situatie. Ook kunnen ze de valkuilen vermijden waarin ik eerder als begeleider terecht kwam. Mijn boek biedt een veelheid aan praktische handvatten voor het werken met de interventie. Juist het realiseren van effectieve feedback is in de praktijk lastig. Een vraagstuk voor veel adviseurs die met vragenlijst-

ten werken, is hoe zij de feedback zodanig organiseren dat mensen werkelijk aan de slag gaan met de uitkomsten. Dit is een essentiële vraag, omdat het uitgangspunt is dat de uitkomsten van een vragenlijstonderzoek worden ingezet voor de versterking van een veranderingsproces en de verbetering van het functioneren van een organisatie. Gebeurt dat niet, dan is dit onderzoek in het meest gunstige geval een verspilling van tijd, geld en energie. In het meest ongunstige geval werkt de interventie contraproductief en nemen gesignaleerde problemen toe.'

*Op welke manier kunt u het resultaat van een survey-feedback meten?*

'De mooiste manier is natuurlijk om na enige tijd dezelfde vragenlijst opnieuw in te zetten en te kijken op welke onderdelen verbetering heeft plaatsgevonden. Mijn ervaring is dat deze manier van zichtbaar maken van vooruitgang een enorme impuls geeft aan een veranderingsproces. Verder is het van belang om bij het bespreken van verbeteringen concreet aan te geven wat deze inhouden. De afspraak om meer te gaan communiceren over veranderingen is moeilijk meetbaar. Wanneer je er bijvoorbeeld een vast agendapunt voor

het werkoverleg van maakt of interactieve bijeenkomsten met het managementteam organiseert, kun je nagaan of dat ook is gebeurd.'

### Leermiddel

*In de loop van het onderzoek heeft u een manier van werken met survey-feedback ontwikkeld die afwijkt van de klassieke methode zoals die in de jaren 60 en 70 is bedacht. Met name de rol van het management en die van u als begeleider krijgen een andere invulling. Kunt u daar iets meer over zeggen?*

'Ik heb ervaren dat de interventie alleen werkt wanneer aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Ten eerste moet voor het managementteam en leidinggevenden helder zijn wat de principes en de aanpak van de interventie inhouden. Als begeleider moet je er tijd voor uittrekken om met de betrokkenen tot afstemming te komen. In mijn eerste project heb ik dat onvoldoende gedaan. Het doel van de opdrachtgever was om informatie over het veranderingsproces te krij-

vey en dat betrokkenen zelf het initiatief nemen voor vervolgcacties en verbetering van het veranderingsproces.'

*Vergt dat alles niet een grote investering van de organisatie?*

'Werken met survey-feedback is relatief goedkoop. De directe kosten betreffen vooral het vragenlijstonderzoek en de begeleiding ervan. Bij onderzoekskosten gaat het om het samenstellen van de lijsten, verwerking en rapportage van de uitkomsten. De begeleiding kan geheel worden uitbesteed, maar een organisatie kan er ook voor kiezen om dat intern te regelen. Dat laatste heeft mijn voorkeur, omdat daarmee de mensen in de organisatie eigenaar worden van de survey-feedback en niet de externe begeleider. De grootste kostenpost is tijd. Tijd voor het invullen van de vragenlijst, het bespreken van de uitkomsten en het ontwikkelen van verbetermogelijkheden. Om effectief te veranderen, is tijd nodig. Als je daarin niet wilt investeren, moet je niet met survey-feedback werken.'

## 'Het terugkoppelen van uitkomsten leidt niet zonder meer tot een versterking van het veranderingsproces.'

gen, op grond waarvan hij zelf actie kon ondernemen. In zijn visie was survey-feedback vooral een stuurmiddel, terwijl de interventie juist effectief is wanneer die wordt ingezet als leermiddel voor de hele organisatie.

De tweede voorwaarde is dat de terugkoppeling niet beperkt blijft tot het managementteam en eventueel de leidinggevenden. Ook in de afdelingen of teams moeten de resultaten worden besproken. Ik heb ervaren dat wanneer dat niet gebeurt, de medewerkers het monitoren van het veranderingsproces niet als iets van henzelf ervaren, maar als iets van het management. Een basis voor het realiseren van verbetering ontbreekt dan. In een aantal projecten is mede naar aanleiding van de interventie een start gemaakt met een meer gezamenlijke manier van werken aan een verandering van de organisatie.

Een derde voorwaarde voor een geslaagde survey-feedback is de begeleiding. Begeleiding is nodig om de vijf stappen te kunnen zetten waaruit een survey-feedback bestaat en de verbeterplannen uit te voeren. Begeleiding van de interventie vraagt vooral om een procesrol. Verder is expertise op het gebied van vragenlijstonderzoek wenselijk. Een belangrijk doel van de begeleiding is dat mensen in de organisatie eigenaar worden en blijven van de uitkomsten van de sur-

*Geeft uw boek de gouden regels voor een succesvolle survey-feedback?*

'Iedere organisatie en ieder veranderingsproces is anders en vraagt om een specifieke benadering. Dat wil niet zeggen dat er geen gemeenschappelijke uitgangspunten zijn. In een survey-feedback moeten vijf stappen worden doorlopen. Hoe die stappen worden ingevuld is afhankelijk van de situatie. Voor elke stap heb ik een aantal aandachtspunten uitgewerkt die helpen bij het bedenken van een geschikte invulling van de survey-feedback in een bepaalde organisatie.

Verder laat ik in mijn boek zien welke benadering in een bepaalde situatie niet werkt, waarom dat zo is, hoe het anders kan en waarom dat wel werkt. Daarbij baseer ik me op ervaringen uit de zes cases die ik in mijn proefschrift uitvoerig heb beschreven. Mijn boek geeft geen recept voor succes, maar is bedoeld om anderen te ondersteunen bij het opzetten van een survey-feedback. Ik stel mezelf daarom voortdurend vragen. Die vragen en de antwoorden die ik daarop geef zijn bedoeld als prikkel voor anderen om in hun praktijk kritisch na te denken over hun handelen en de keuzen die ze maken.'

*In welke situaties is volgens u survey-feedback een geschikte interventie?*

'Het is lastig in één zin een antwoord te geven op die vraag. Bij het bepalen van de geschiktheid gaat het vooral om het tegen elkaar afwegen van voor- en nadelen. Survey-feedback kan een belangrijke bijdrage leveren aan veranderingsprocessen, maar vraagt tegelijk om een investering. Ik eindig mijn boek met zes dilemma's bij de keuze voor survey-feedback. Mijn eerste dilemma is of je wel of niet moet starten met survey-feedback in een organisatie waar ontwerpen van een verandering centraal staat. Tijd is in de regel schaars in dat soort veranderingen. Een ontwerpaanpak en het ontwikkelingsgerichte karakter van survey-feedback sluiten niet goed bij elkaar aan of sluiten elkaar misschien zelfs principieel uit. Tegelijk blijkt dat survey-feedback voor een omslag kan zorgen in de aanpak van de veranderingen. In plaats van nadruk op het sturen en beheersen van het proces ontstaat meer aandacht voor leren en ontwikkelen. De confrontatie met negatieve uitkomsten zorgt ervoor dat som-

elkaars visies en ideeën. De feedback vormt een aanzet voor het aanpakken van gesignaleerde problemen. Na interpretatie van de uitkomsten worden verbeteracties in gang gezet. De kern is naar mijn idee dat survey-feedback leerprocessen in organisaties stimuleert door interactie over de wijze waarop verschillende betrokkenen het veranderingsproces ervaren. Op basis daarvan kan worden gezocht wat nodig is voor versterking van dat proces. Behalve leerervaringen van organisaties bespreek ik ook wat de interventie voor opdrachtgevers oplevert. Daarbij valt mij op dat zij vaak aangeven dat de survey-feedback hen bewust(er) heeft gemaakt van de wijze waarop zij veranderingen aanpakken en wat de effecten daarvan zijn.'

*Tot slot. Wat is voor u de aanleiding geweest om onderzoek te gaan doen naar het werken met survey-feedback?*

'Aanvankelijk was dat niet de bedoeling. In eerste instantie richtte mijn promotieonderzoek zich op de vraag waarom veranderingen vaak zo moeizaam verlopen. Voor dat



### Vijf stappen van survey-feedback

1. afstemmen over doel en aanpak
2. invullen survey
3. uitkomsten bespreken
4. terugkoppeling naar afdelingen voorbereiden
5. leidinggevendens bespreken uitkomsten in afdelingen



mige managementteamleden anders gaan kijken naar hun eigen handelen en naar de aanpak van de verandering. Voor hen levert de vragenlijst ook in figuurlijke zin harde cijfers op, bijvoorbeeld als blijkt dat 75 procent van de mensen niet weet wat de bedoeling van de veranderingen is. Die harde cijfers zorgen vervolgens voor een zogenaamde zachtere aanpak. Door te expliciteren dat survey-feedback een leermiddel is en dat het van belang is dat alle betrokkenen gezamenlijk aan de slag gaan met de leerinformatie die de feedback levert, wordt de kans kleiner dat de interventie op instrumentele wijze wordt ingezet en een beperkte werking heeft.'

*Kunt u in het kort samenvatten wat volgens u de kracht van survey-feedback is?*

'Werken met survey-feedback versterkt een veranderingsproces. Systematisch wordt in kaart gebracht wat goed en minder goed gaat. Daardoor ontstaat een genuanceerd beeld van de stand van zaken. Terugkoppeling van de uitkomsten naar alle betrokkenen leidt tot een gedeelde probleemervaring. Door gesprekken op gang te brengen tussen groepen in de organisatie over de uitkomsten van de survey en over hun eigen perspectieven, krijgen mensen inzicht in

onderzoek heb ik een vragenlijst ontwikkeld. Al in mijn eerste project ontdekte ik dat het terugkoppelen van de uitkomsten niet zonder meer leidde tot versterking van het veranderingsproces. Toen heb ik bedacht dat ik ook aan de slag wilde met het ontwikkelen en positioneren van survey-feedback als interventie. De uitkomsten van deze methodische vraag zijn relevant voor consultants en anderen die vragenlijsten effectief willen inzetten in een veranderingsproces. Daarom heb ik die invalshoek gekozen voor een bijdrage aan de boekenserie professioneel adviseren van uitgeverij Kluwer.'

*K.M. Bennebroek Gravenhorst. Beweging in veranderende organisaties. ISBN 90 1409307 1. Deventer: Kluwer. Dit boek gaat over het effectief inzetten van vragenlijsten voor de versterking van veranderingsprocessen. Het is in belangrijke mate gebaseerd op het proefschrift Sterke staaltjes van samenwerking, eveneens uitgegeven bij Kluwer. Het bevat praktijkervaringen, inzichten, leerervaringen en dilemma's die naar voren zijn gekomen bij het werken met survey-feedback in verschillende organisaties.* ■