Beweging in veranderende organisaties

Kilian Bennebroek Gravenhorst

Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen

PROFESSIONEEL ADVISEREN

management consultant

Inhoud

Voorwoord 7

Opzet van het boek 9

1 Veranderen is lastig 11
1.1 Veranderingsprocessen: ontwerpen of ontwikkelen? 11
1.2 Samen ontwikkelen 15
1.3 Sturen en regisseren van verandering 19

2 Effectief veranderen met survey-feedback 25
2.1 Survey-feedback als interventie 25
2.2 Werken met een vragenlijst 28
2.3 Feedback van de uitkomsten 38
2.4 Stappenplan voor survey-feedback 40

3 Stappenplan voor survey-feedback 43
3.1 Afstemmen met betrokkenen over doel en aanpak survey-feedback 43
3.2 Gegevens verzamelen bij alle leden van de organisatie 47
3.3 Uitkomsten bespreken met managementteam en leidinggevenden 50
3.4 Terugkoppeling naar afdelingen voorbereiden met leidinggevenden 54
3.5 Leidinggevenden bespreken uitkomsten in hun afdelingen 56
3.6 Voorwaarden voor effectieve survey-feedback 59

4 Survey-feedback in de praktijk: een case 61
4.1 Schets van de organisatie en de veranderingen 61
4.2 Stap één: afstemmen met betrokkenen over doel en aanpak van de survey-feedback 65
4.3 Stap twee: verspreiden vragenlijst onder alle leidinggevenden en medewerkers 72
4.4 Stap drie: uitkomsten bespreken met leidinggevenden en schrijven rapportage 74

4.5 Stap vier: terugkoppeling naar de afdelingen voorbereiden met leidinggevenden 85
4.6 Stap vijf: leidinggevenden bespreken de uitkomsten in hun afdelingen 87
4.7 Interpretatie van de uitkomsten 90
4.8 Plan voor een tweede survey-feedback 98
4.9 Uitkomsten van de tweede survey-feedback 101
4.10 Vooruitgang na een jaar 113

5 Kiezen voor survey-feedback: inzichten, leerervaringen en dilemma's 115
5.1 Effecten op een organisatie 115
5.2 Leerervaringen van opdrachtgevers 117
5.3 De rol van de leidinggevenden 119
5.4 De rol van de begeleider 122
5.5 De kracht van survey-feedback 125
5.6 Kiezen voor survey-feedback 127

Literatuur 133

Voorwoord

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

Survey-feedback draagt bij aan de versterking van een veranderingsproces als aan drie voorwaarden wordt voldaan:

- ten eerste is afstemming met een managementteam en leidinggevenden van belang om de principes van de interventie te verhelderen en de aanpak uit te werken;
- ten tweede is het van belang om terugkoppeling niet te beperken tot het managementteam en eventueel de leidinggevenden, maar deze ook in de afdelingen of teams te laten plaatsvinden;
- 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. 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.

Dit boek is bedoeld voor organisatieadviseurs en personen die vanuit een andere rol betrokken zijn bij de begeleiding van survey-feedback in organisaties. Het 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 vragenlijsten 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 van de interventie is dat de uitkomsten van een vragenlijstonderzoek worden ingezet voor versterking van een veranderingsproces en verbetering van het functioneren van een organisatie. Gebeurt dat niet, dan is de survey-feedback in het meest gunstige geval een verspilling van tijd, geld en energie van betrokkenen. In het meest ongunstige geval werkt de interventie contraproductief en nemen gesignaleerde problemen toe.

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

- ten eerste wordt systematisch in kaart gebracht wat goed en minder goed gaat tijdens het veranderingsproces waardoor een genuanceerd beeld ontstaat van de stand van zaken;
- ten tweede vindt terugkoppeling van de uitkomsten plaats naar alle betrokkenen wat leidt tot een gedeelde probleemervaring;
- ten derde worden gesprekken op gang gebracht tussen groepen in de organisatie over de uitkomsten van de survey en over hun eigen perspectieven waardoor mensen inzicht krijgen in elkaars visies en ideeën;
- ten vierde vormt de feedback een aanzet voor het aanpakken van gesignaleerde problemen. Na interpretatie van de uitkomsten worden verbeteracties in gang gezet.

In dit boek ligt de nadruk op praktijkervaringen, inzichten, leerervaringen en dilemma's die tijdens mijn onderzoek naar voren zijn gekomen bij het werken met survey-feedback. Naar aanleiding van een zestal projecten reflecteer ik op mijn eigen handelen tijdens de begeleiding van de interventie, gemaakte keuzen en effecten daarvan. Deze aanpak is een van de drie manieren voor professionalisering van advieskwaliteiten (Van Haaren, 2000). Met dit boek wil ik de uitkomsten van dat reflecteren overdragen aan andere praktijkbeoefenaars. Adviseurs die overwegen survey-feedback als interventie toe te passen kunnen hiervan gebruik maken bij de beoordeling of survey-feedback een geschikte interventie is in een bepaalde situatie en hen behoeden voor de valkuilen waarin ik eerder als begeleider van een survey-feedback terechtkwam. De focus ligt daarbij op het *werken met* vragenlijsten en met feedback. Ik veronderstel de methodische aspecten van het *maken van* vragenlijsten en de wetenschappelijke achtergronden daarvan als bekend.

Amsterdam, oktober 2002
Kilian Bennebroek Gravenhorst

Opzet van het boek

In het eerste hoofdstuk van dit boek bespreek ik voor welke situaties survey-feedback een effectieve interventie is. Zelf heb ik de interventie gebruikt in complexe veranderingen in middelgrote organisaties van honderd tot vijfhonderd medewerkers. Dat wil zeggen veranderingen waarbij alle aspecten van een organisatie betrokken zijn: doelen en strategie, structuur, cultuur, technologie en het werk van mensen. Voor dergelijke veranderingen geeft een ontwikkelaanpak betere resultaten dan een ontwerpaanpak. Complexe veranderingen vragen om gezamenlijk veranderen, gezamenlijk leren en gezamenlijk sturen. Survey-feedback is een effectief middel om deze processen te ondersteunen.

In het tweede hoofdstuk schets ik de achtergronden van survey-feedback als interventie. Na het doel van de interventie en de werking van survey-feedback te hebben besproken, ga ik in op het werken met vragenlijsten en feedbackbijeenkomsten. Ik bespreek de voor- en nadelen van vragenlijsten aan de hand van de vragenlijst die ik op basis van uitgebreide literatuurstudie voor mijn promotieonderzoek heb ontwikkeld. Daarna komen de criteria voor en kenmerken van succesvolle feedbackbijeenkomsten aan de orde. Het hoofdstuk sluit af met een stappenplan voor survey-feedback.

In het derde hoofdstuk illustreer ik het stappenplan voor survey-feedback met voorbeelden uit de zes cases die ik in mijn onderzoek uitvoerig heb beschreven (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 105-387). Voor iedere stap geef ik aan hoe de stap idealiter kan worden ingevuld, beschrijf ik een praktijkvoorbeeld van hoe het niet moet en waarom het zo niet werkt, en sluit ik af met een praktijkvoorbeeld van hoe het anders kan en waarom dat beter is. Het hoofdstuk eindigt met een overzicht van de voorwaarden voor de realisatie van survey-feedback. Deze voorwaarden zijn gebaseerd op inzichten uit de zes survey-feedbackprojecten en dienen als ondersteuning voor adviseurs die in de praktijk met de interventie willen werken.

Hoofdstuk vier beschrijft de vijf stappen van een survey-feedback aan de hand van een volledige case. Door een case op te nemen is het mogelijk om de aanpak en uitwerking van een survey-feedback in context te

bespreken. Hierdoor worden keuzemogelijkheden voor invulling van de stappen verder verduidelijkt en ontstaat zicht op de achtergrond van beslissingen. Een andere boeiende invalshoek is dat in deze case mede als gevolg van de survey-feedback een omslag plaatsvindt van een ontwerpaanpak naar een ontwikkelaanpak. Ook laat de case zien dat een survey-feedback niet eenmalig hoeft te zijn, maar meerdere keren gedurende een veranderingsproces kan worden uitgevoerd. Ten slotte zijn er kaders opgenomen waarin ik reflecteer op mijn handelen als adviseur en begeleider van de interventie.

Na de theorie en de praktijk sluit ik dit boek af met een hoofdstuk waarin het thema 'kiezen voor survey-feedback' centraal staat. Ik vat de inzichten, leerervaringen en dilemma's samen die uit mijn onderzoek naar voren zijn gekomen. Achtereenvolgens komen de effecten op de organisatie, de leerervaringen van managers, de rol van leidinggevenden en de rol van de begeleider aan de orde. Na een beschouwing over de kracht van survey-feedback als leermiddel, sluit ik het hoofdstuk af met zes dilemma's bij de aanpak en inrichting van survey-feedbackprocessen. De bespreking daarvan draagt bij aan het maken van bewuste en weloverwogen keuzen bij het inzetten van de interventie.

De serie *Professioneel adviseren* behandelt thema's waarmee de consultant voortdurend te maken heeft. Ze hebben niet alleen direct betrekking op zijn of haar professie, maar ook op aanverwante managementdeelgebieden. Praktijkvoorbeelden verhogen nog eens de toegankelijkheid van de thema's die in de reeks behandeld worden.

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.

Beweging in veranderende organisaties

Steeds vaker zetten organisaties vragenlijsten in voor het achterhalen van informatie. Met behulp van de lijsten wordt bijvoorbeeld bekeken of medewerkers tevreden zijn over hun werk, hoe klanten worden bediend of wat de sterke en zwakke kanten van de organisatie zijn. Daarna volgen meestal vragen als hoe verder, welke acties kunnen worden ondernomen en wat zijn manieren om tot verbetering te komen. Een enquête houden is relatief eenvoudig, maar hoe maak je nou effectief gebruik van de uitkomsten? Juist daarover gaat dit boek.

In *Beweging in veranderende organisaties* bespreekt Kilian Bennebroek Gravenhorst een stapsgewijze aanpak voor het werken met vragenlijsten in organisaties. De aanpak wordt rijk geïllustreerd met voorbeelden uit zijn eigen praktijk die laten zien hoe het niet moet, hoe het wel moet en waarom. Naast deze voorbeelden bevat het boek een uitgebreide case waarin het werken met een vragenlijst integraal onderdeel is van het ontwikkelingsproces van een organisatie. Ook wordt ingegaan op relevante theorie en op leerervaringen voor adviseurs en mensen in veranderende organisaties die met de interventie werken. Het boek is bestemd voor organisatieadviseurs en mensen die vanuit een andere rol geïnteresseerd zijn in het verantwoord en effectief inzetten van vragenlijsten voor het versterken van veranderingsprocessen.

KLUWER

ISBN 90-14-09307-1

9 789014 093079

NUR 801