

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

## Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor aanpak van belemmeringen bij organisatieverandering

Ritchie de Blieck

**Van een HR-manager wordt verwacht dat hij toegevoegde waarde levert in veranderings-trajecten. Ulrich definieert dit in de rol van 'Change Agent'. HR dient als strategische partner van het lijnmanagement verandering te brengen en te faciliteren. Het gaat daarbij om bijdragen aan cultuurverandering, invoering van een nieuwe organisatiestructuur, team- en managementontwikkeling, vergroting van de effectiviteit van de organisatie, et cetera. Steeds weer blijkt in de praktijk echter dat veranderen lastig is.**

*Sterke staaltjes van samenwerking* is een proefschrift dat gaat over de vraag waarom verandering lastig is en wat er beter kan. Uit analyse van zes diepgaande casestudy's blijkt dat de aanpak en inrichting van veranderingsprocessen veelal zorgen voor problemen. Wat vaak beter kan, is dat mensen in organisaties gezamenlijk willen en kunnen veranderen. De casestudy's laten zien dat sommige organisaties daarin beter slagen en wat de effecten daarvan zijn. Gaandeweg de casestudy's is tevens een methodiek ontwikkeld die wordt ingezet als interventie voor de versterking van veranderingsprocessen. Het gaat om een methodiek van survey-feedback opdat mensen in organisaties gezamenlijk kunnen sturen, leren en veranderen.

Van een proefschrift mag de lezer geen praktisch lijstje met do's en don'ts verwachten. Een dergelijk lijstje vind je dan ook niet in *Sterke staaltjes van samenwerking*. De gedegen theoretische onderbouwing, de uitgebreide beschrijving van de casestudy's en de vergelijkende analyse van de cases bieden echter wel een helder inzicht in belemmeringen en succesfactoren bij veranderingsprocessen. Zaken die op de 'do's en don'ts'-lijstjes staan, zoals zorg voor een heldere communicatie en het zo veel mogelijk betrekken van de medewerkers in het proces, blijken wel degelijk tot de succesfactoren te behoren. De inzet van survey-feedback als interventie blijkt een grote bijdrage te kunnen leveren aan communicatie en betrokkenheid en daarmee aan het succes van het veranderingsproces.

Het eerste deel van het boek bestaat uit een theoretische achtergrond en een bespreking van de opzet van de studie en de onderzoeksvragen. De auteur geeft aan hoe hij kijkt naar organisaties in verandering. Hij ziet organisaties als integrale open systemen en als politieke systemen. Zijn aandacht gaat uit naar de wisselwerking tussen organisatie en omgeving, naar samenhangende aspectsystemen van organisaties en naar groepen en individuen die eigenbelangen hebben en

nastreven. In de studie staan geplande veranderingen centraal die ingrijpende consequenties hebben voor alle aspecten van een organisatie. Met betrekking tot de verandkundige inzichten richt de auteur zich vooral op de procesmatige kant van veranderen. Zijn aandacht gaat dan ook uit naar de aanpak en inrichting van veranderingsprocessen, naar de fasering, naar rollen van verschillende groepen betrokkenen, naar procesmanagement en naar interventies.

Het veranderingsvermogen van een organisatie wordt in zijn opvatting zowel bepaald door aspecten van een organisatie als door aspecten van het veranderingsproces. De in totaal zestien factoren van zijn geïntegreerde model voor belemmeringen en succesfactoren in veranderingsprocessen ziet hij als dimensies met een negatieve en positieve kant. Aan de negatieve kant is er sprake van een belemmerende factor, aan de positieve kant van een succesfactor. De organisatieaspecten die worden onderscheiden zijn: organisatiedoelen en -strategie, structuur, cultuur en leidinggevenden, onderlinge verhoudingen, technologie en werk. De aspecten van het veranderingsproces betreffen: veranderingsdoelen en -aanpak, technologie, spanningen, informatievoorziening, verloop van het proces, creëren van betrokkenheid, rol van verandermanagers, rol van leidinggevenden, verwachting van de uitkomst van medewerkers en steun en inzet van mensen in de organisatie.

De onderzoeksvragen die in de studie centraal staan zijn:

- Welke belemmeringen doen zich voor in ingrijpende veranderingsprocessen en op welke wijze zijn ze onderling gerelateerd?
- In hoeverre verschillen perspectieven van betrokkenen op hun organisatie en het veranderingsproces en wat zijn de moge-

lijkheden om deze perspectieven samen te brengen?

- Op welke wijze is de aanpak van een veranderingsproces gerelateerd aan de effectiviteit van dat proces?
- Onder welke voorwaarden draagt survey-feedback bij aan de versterking van een veranderingsproces?

Het tweede deel van het boek betreft een beschrijving van de zes cases. In alle zes de cases is sprake van een ingrijpende verandering die het kernproces in de organisatie raakt en die eveneens gevolgen heeft voor aspecten als doelen en strategie, structuur, cultuur of technologie. De organisaties zijn middelgrote organisaties met 100 tot 500 medewerkers. Het onderzoek betreft zowel organisaties uit de non-profit- als de profit-sector. Het type veranderingsprocessen varieert van integratie van twee verzekeringsmaatschappijen, de omslag van aanbodgegericht werken naar vraaggericht werken bij een zorginstelling, veranderingsprocessen gericht op verbetering en ontwikkeling van justitiële inrichtingen en professioneel werken en organisatieverbetering bij een zorginstelling tot organisatieontwikkeling bij een herverzekeringsmaatschappij. In elke case wordt gewerkt met de survey-feedbackmethode om zicht te krijgen op belemmeringen en succesfactoren in het veranderingsproces. Met een vragenlijst (survey) wordt 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.

De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangepakt (ontwerpmatig versus

ontwikkelmatic of een combinatie), de rol van de onderzoeker en de wijze waarop de survey-feedbackmethode in het proces wordt ingezet, variëren per case.

Het derde deel van het boek bestaat uit een vergelijking van de cases en de conclusies van het onderzoek. Vergelijking van de cases leidt de onderzoeker tot de volgende inzichten:

- De belemmerende factoren 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. In de cases is geen sprake gebleken van weerstand van of door leidinggevend (middenkader). 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.
- Managementteams hanteren meestal een ontwerp-aanpak waarin de top van de organisatie het veranderingsproces stuurt in de richting van vaststaande doelen en waarin weinig ruimte is voor de inbreng van andere belanghebbenden. Gescheiden rollen voor het managementteam, de leidinggevend en de medewerkers zorgen voor verschillende perspectieven op het veranderingsproces. De leden van de managementteams oordelen het meest positief over hun organisatie en het veranderingsproces. Medewerkers oordelen licht positief over hun organisatie en negatief over het veranderingsproces. De leidinggevend zijn minder positief dan het management en positiever dan de medewerkers.
- Een ontwerpmatige aanpak van veranderingsprocessen gaat samen met een lage proceseffectiviteit. Oplossingen worden beperkt herkend, worden niet geaccepteerd, zijn onvoldoende uitgewerkt, dan wel worden niet realiseerbaar geacht. Een ontwikkelmatige aanpak, waarin het gezamenlijk werken aan verbeteringen centraal staat, gaat samen met een hoge proceseffectiviteit. Bij hantering van een ontwikkel-aanpak treden nauwelijks belemmerende factoren op. De verandervraagstukken moeten zich echter wel voor zo'n aanpak lenen, mensen moeten een bijdrage willen leveren aan de veranderingen en er moet geen sprake zijn van weerstand tegen verandering. De effectiviteit van de veranderingsprocessen hangt eveneens samen met het handelen van de verandermanagers. In de cases met veel belemmerende factoren is veel kritiek op dat handelen.
- 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 leidinggevend, (2) uitvoering van het gehele stappenplan, inclusief terugkoppeling naar de afdelingen en (3) begeleiding van het gebruik van de interventie zodanig dat mensen in de organisatie zelf vervolgcacties in gang gaan zetten. 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. De methodiek versterkt het veranderingsproces op vier manieren: (1) systematische inventarisatie van wat goed en minder goed gaat tijdens het veranderingsproces, (2) terugkoppeling van de uitkomsten naar alle betrokkenen, (3) gesprekken tussen groepen in de organisatie over de uitkomsten en (4) aanzet voor

het aanpakken van de gesignaleerde problemen.

*Sterke staaltjes van samenwerking* biedt een schat aan inzichten met betrekking tot hetgeen veranderen lastig maakt en wat vaak beter kan in de aanpak van een veranderingsproces. Het biedt de HR-manager veel aanwijzingen wanneer hem wordt gevraagd te adviseren over de aanpak en inrichting van een veranderingsproces. Ook biedt het boek aanknopingspunten voor bezinning op de rol van verandermanager. Het succes van de verandermanagers wordt bepaald door de wijze waarop zij communiceren over de veranderingen en de wijze waarop zij het veranderingsproces sturen en begeleiden. Wederom blijkt dat er geen 'one best way' is,

maar dat het gaat om een weloverwogen keuze op basis van de doelstellingen van het veranderingsproces en de huidige situatie in de organisatie.

---

Bibliografische gegevens:

Kilian Bennebroek Gravenhorst (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Uitgeverij Kluwer. ISBN: 9014093063.