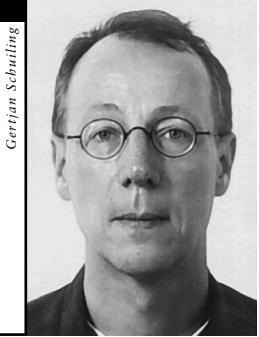


Survey-feedback ter versterking van zelfsturing in organisaties

VIER CONDITIES VOOR EEN EFFECTIEF GEBRUIK VAN VRAGENLIJSTONDERZOEK



Gerjjan Schuiling

Dr. G.J. Schuiling is zelfstandig organisatieadviseur in Amstelveen.

Dagelijks worden in organisaties vragenlijsten uitgezet met de bedoeling gegevens te verzamelen over de subjectieve beleving van de mensen die er werken. Het is bekend dat het effect van dit type onderzoek afhankelijk is van verschillende factoren en dat, als er iets aan deze factoren schort, het resultaat gemakkelijk kan teleurstellen – en soms zelfs averechts is. In dit artikel bespreek ik vier ontwerpogaven, één daarvan is feedback, een wezenlijke voorwaarde om *surveys* tot een leerzame en vormende ervaring te maken voor alle betrokkenen. De conclusies zijn niet alleen gebaseerd op literatuuronderzoek, maar ook op de lessen die konden worden geleerd uit drie projecten op het gebied van *organisation development* in een Nederlandse multinational.

Inleiding

Een survey of vragenlijstonderzoek kan worden getypeerd als ‘een methode om zelfgerapporteerde informatie te verkrijgen over de houdingen, meningen, gedragingen of andere karakteristieken van een populatie’ (Edwards et al., 1997, p. 1). De methode is alomtegenwoordig en wordt gebruikt voor verkiezingspeilingen, marktonderzoek, wetenschappelijk onderzoek – en door organisaties. Kraut (1996, p. 2) schat dat meer dan de helft van de bedrijven in de Verenigde Staten de laatste tien jaar een *organisational survey* heeft uitgevoerd. Hoe de Nederlandse cijfers zijn, is niet bekend, maar het kan niemand ontgaan dat het ‘werknemerstevredenheidsonderzoek’ of de *people survey* ook in ons land een hoge vlucht neemt.

Kraut vermeldt een in 1993 gepubliceerd onderzoek waaruit blijkt wat de twee belangrijkste obstakels zijn die een effectief gebruik van de organisatiegerichte vragenlijst in de weg staan: het ‘ontbreken van feedback, actieplanning en opvolging’ en het ‘ontbreken van commitment van het middenmanagement en het seniormanagement’ (Kraut, 1996, p. 12). Terecht wijst hij erop dat ook het ontbreken van feedback een vorm van communicatie is. Het werkt interpretaties

in de hand als ‘het management is niet bereid een dialoog aan te gaan’, ‘het management verbergt de resultaten’, of zelfs ‘het interesseert het management eigenlijk niets wat wij te zeggen hebben.’

Menig werknemerstevredenheidsonderzoek genereert op deze wijze zélf ontevredenheid. En dat terwijl vragenlijstsonderzoek wel degelijk een zeer waardevol hulpmiddel kan zijn bij het op gang helpen en houden van interventies waardoor organisaties en de mensen die er werken, beter gaan functioneren. Dit artikel beschrijft eerst het verschil tussen survey en *survey-feedback*. Een survey wordt doorgaans ingezet als managementinstrument, *survey-feedback* is een methode van organisatieontwikkeling. Vervolgens worden vier condities uitgewerkt die cruciaal zijn voor een toepassing van *survey-feedback* die bijdraagt aan een effectiever werkende organisatie:

1. de *survey-feedback* is onderdeel van een bredere aanpak;
2. de afbakening van het organisatiesysteem is open;
3. de uitkomsten worden naar het gehele organisatiesysteem teruggekoppeld;
4. de vragenlijst bevat een diagnosemodel gericht op zelfsturing.

Elk van deze condities is een ontwerpogave voor de adviseur. Professionalisme is een eerste vereiste om *survey-feedback* zinvol te doen zijn. Dit ontbreekt vaak. Veel werknemerstevredenheidsonderzoek kenmerkt zich door een ondoordachte opzet, slordige procedures, rammelende meetinstrumenten en andere blijken van amateurisme. Het gevolg: gegevens waar je nauwelijks iets mee kunt en interventies die niemand in beweging brengen.

1. De survey als meetinstrument voor human resource management

Alleen met een goed vormgegeven feedbackproces zijn surveys een instrument van organisatieontwikkeling en maken zij een leerproces van de hele organisatie mogelijk. Men kan natuurlijk een meer bescheiden doelstelling hebben en zich beperken tot het afnemen van de survey. Het management heeft behoefte aan meetinstrumenten. Surveys zijn nuttig om overzicht te bieden en, wanneer ze periodiek worden herhaald, trends in kaart te brengen. Vooral in het kader van human resources management: hoe is het met de motivatie, met de stijl van leidinggeven, de sfeer op de afdelingen, de mening van werknemers over ons opleidingsbeleid?

Toch is het zo dat ook dit type onderzoek verwachtingen schept, juist omdat het management er graag mee wil demonstreren dat het ‘niet bij mooie woorden blijft’ en dat het human resources-beleid volkomen gelijkwaardig is aan andere bedrijfsdoelstellingen, compleet met zijn eigen meet- en regelsystematiek. Het risico is echter dat men gaat ‘sturen op cijfers’ en dat motiveert nu net niet. Een praktijkvoorbeeld kan dit verduidelijken. Directeuren van een werkmaatschappij krijgen te horen dat uit een zojuist gehouden onderzoek blijkt dat het personeel over de hele linie erg ontevreden is. Het topmanagement legt de doelstelling op dat zij volgend jaar een tevredenheid van 6,5 dienen te realiseren in plaats van de huidige score van 5,8 (op een tienpuntsschaal). Wat zou de directeuren van de werkmaatschappijen kunnen motiveren om zich echt hiervoor in te zetten?

Zij hebben al dertien andere doelen in hun managementcontract staan. Zij weten dat hun positie primair afhangt van de realisatie van het budget, niet van de medewerkertevredenheid. Bovendien ontbreekt een gezamenlijk onderzoek naar de oorzaken achter deze uitkomst. Alsof het concern niet mede een factor in de onvrede zou kunnen zijn. Moeten zij zich nu gaan inspannen om in feite de topbaas een beter cijfer te bezorgen?

Bovendien zijn er de zelflegitimaties. Managen houdt nu eenmaal ook in mensen confronteren met ontoereikende prestaties, afdwingen van verandering en schuiven met mensen. Iedere manager weet dat dit gedrag onvrede oproept en leert daarmee te leven. Hoe zou tevredenheid een doel op zich moeten zijn? Waar gehakt wordt, vallen spaanders. We doen er daarom beter aan een meta-doelstelling te kiezen: is de gang van zaken in de organisatie voor alle betrokkenen bespreekbaar en veranderbaar in een openbare ruimte? Vooral de onbespreekbaarheid van problemen blijkt een bron van ongenoegen te zijn. Een vragenlijst kan een middel zijn om het functioneren van de organisatie bespreekbaar te maken.

2. Survey-feedback als methode van gezamenlijk onderzoeken en besturen

Survey-feedback is een methode die wél bewust wordt ingezet in het kader van een gezamenlijk onderzoek van managers en medewerkers met het tweeledige doel het inzicht in het functioneren en de mogelijkheden van de organisatie te vergroten en de effectiviteit te verbeteren. Dat betekent dat we niet primair geïnteresseerd zijn in het verzamelen van data *an sich*, ook niet als *tool of management*. We willen graag weten wat mensen op bepaalde vragen te zeggen hebben, en of daar een ontwikkeling in zit, maar daar hebben we een duidelijk omliggende bedoeling mee. Waar het nu om gaat is de validatie van de ervaringen van de organisatieleden opdat zij beter leren sturen. Is bijvoorbeeld werkdruk een probleem waar echt iedereen last van heeft, wat zijn de onderliggende oorzaken en hoe maken we die bestuurbaar? Of als het management een jaar geleden een koers richting *empowerment* is ingeslagen, waaraan meten managers en medewerkers thans af of hun vermogen tot zelfsturing is toegenomen? Of als middenmanagers zich erg kritisch uitlaten over het topmanagement, waar gaat het hun dan precies om en hoe kunnen top- en middenmanagers leren op een effectieve manier kritiek op elkaar uit te oefenen? Surveys kunnen dus naast een inventariserende bovenal een leerfunctie hebben. Ze zijn dan actieondersteunend.

De onderzoeker/adviseur neemt bij zijn onderzoek een onafhankelijke positie in, maar geen afstandelijke. Hij is actieonderzoeker. Een actieonderzoeker verricht zijn onderzoek niet van buitenaf, maar samen met de mensen die het betreft. Actieonderzoek combineert verbeteringsgerichte actie met kennis- en inzichtverwerving. Bovendien houdt actieonderzoek openheid in voor een zich ontwikkelende realiteit.

De actieonderzoeker confronteert de leden van de organisatie met de onderzoeksresultaten en nodigt hen uit om over de interpretatie ervan met elkaar een gesprek

aan te gaan. Als aan deze voorwaarde niet wordt voldaan, is er geen enkele kans dat het onderzoek zal bijdragen aan het vergroten van het zelfsturend vermogen van de organisatieleden. In het vervolg spreek ik dan ook niet meer van vragenlijstonderzoek, maar van 'survey-feedback':

Een methode van organisatieontwikkeling die bestaat uit het systematisch verzamelen van gegevens over het organisatiesysteem bij de leden van de organisatie, en het terugkoppelen van de gegevens naar hen, met als doel dat zij zelf de gegevens gebruiken om de organisatie te diagnosticeren en acties te ontwikkelen om haar te verbeteren.

Het verzamelen van gegevens gebeurt meestal met zowel interviews als vragenlijsten, maar in sommige gevallen kan men ook met een van beide volstaan. Survey-feedback is de technische naam die deze methode binnen het vakgebied organisatieontwikkeling heeft gekregen. Andere namen zijn *organisatie-assessment* en *work climate improvement*. Organisatie-assessment is een stroming binnen survey-feedback die veel belang hecht aan goede meetinstrumenten (Biessen, 1992; Thierry, Koopman en De Gilder, 1997). Work climate improvement is een van de commerciële namen voor survey-feedback.

De opvatting dat deze methode een leerproces voor de hele organisatie mogelijk maakt, betekent in mijn ogen dat ze alleen zinvol kan worden toegepast voor een opdrachtgever die er 'iets' mee *wil ophelderen*, dus zelf een leervraag heeft. De gegevensverzameling mag geen *fishing expedition* zijn. De samenstelling van het meetinstrument en de wijze van terugkoppelen worden vervolgens op maat ontworpen. De stappen van survey-feedback als lerend veranderproces zijn:

1. definiëren van het te onderzoeken organisatieprobleem samen met de opdrachtgever;
2. interviewen van een representatieve dwarsdoorsnede van de organisatie;
3. samenstellen van de vragenlijst;
4. afnemen en verwerken van de vragenlijst;
5. terugkoppelen van de uitkomsten naar de organisatieleden;
6. gezamenlijk stellen van een diagnose: wat is het probleem en wat zijn de oorzaken;
7. genereren en selecteren van oplossingen;
8. plannen van acties;
9. monitoren van resultaten.

De vragenlijst als meetinstrument maakt zo een gezamenlijk organisatieonderzoek en gezamenlijke organisatiebesturing door alle betrokkenen mogelijk. 'Meten' is op deze wijze een moment in een volwaardige managementcyclus van analyseren, doelen stellen, actie ondernemen en voortgang bewaken. In feite is survey-feedback meer een managementproces dan de survey als managementinstrument. Eerst de conditie dat alle organisatieleden in dit proces participeren en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen rol, maakt de organisatie bestuurbaar. Een en ander kan ook zo worden geformuleerd: zoals het management zich met behulp van het beoordelingssysteem een beeld vormt van de sterke en zwakke punten van de medewerker, zo dienen ook medewerkers in de gelegenheid te

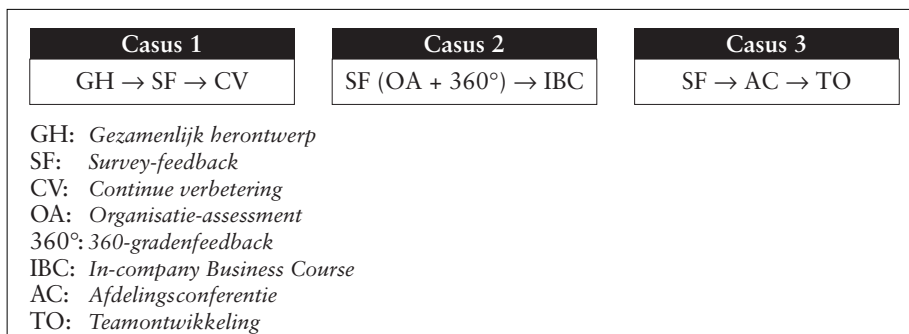
worden gesteld zich gezamenlijk een beeld te vormen van de sterke en zwakke punten van de organisatie om daar beter op in te kunnen grijpen. Door hierover het gesprek aan te gaan, dragen managers bij aan deze beeldvorming. Vaak gebruikt men een vragenlijst, omdat men de moed niet heeft zelf deze stap te zetten. Als de managers wel de moed, de taal en de processen hebben om direct de organisatiedialoog met de medewerkers aan te gaan, zal men niet altijd een vragenlijst nodig hebben. De verdere bespreking van de vier ontwerpogaven mikt op de situaties tussen beide extremen in.

3. Survey-feedback combineren met andere interventies

In de literatuur bestaat overeenstemming over het feit dat survey-feedback een krachtige interventie op zich is. Er is echter weinig bewijs dat de methode op zichzelf leidt tot veranderingen in individueel gedrag of in de output van de organisatie. Het grootst is de effectiviteit in combinatie met andere technieken. Volgens onderzoek van Nicholas (1982) stijgt de successcore van survey-feedback van 33 procent naar 45 procent als het gecombineerd wordt met teambuilding. Uit longitudinale studies blijkt dat herhaald, periodiek gebruik van survey-feedback, gecombineerd met methoden voor probleemoplossing, tot significante veranderingen in de organisatie leidt (Gavin, 1985; Schuster, Morden, Baker, McKay, Dunning en Hagen, 1997).

Daarmee is de vraag aan de orde welke combinatie in welke situatie effectief is. In een meervoudige casestudie van actieonderzoeksprojecten zijn drie combinaties vergeleken (Schuiling, 2001a). In figuur 1 zijn de combinaties weergegeven. In de eerste casus is survey-feedback een interventie na gezamenlijk herontwerp (GH) en voorafgaand aan continue verbetering (CV). Bij gezamenlijk herontwerp gaat het om groepen managers en medewerkers die met elkaar de organisatie van het primaire proces herontwerpen (Vansina en Taillieu, 1995). De doelstelling van gezamenlijk herontwerp was de efficiency van de fabriek met minimaal 20 procent te verbeteren door middel van een participatieve aanpak en wel zo dat de betrokken medewerkers meer *empowered* werden. De doelstelling van survey-feedback is vervolgens te meten welke resultaten zijn bereikt op het gebied van empowerment. Dit levert dan weer aanknopingspunten op voor continue verbetering.

Figuur 1.
Survey-feedback in drie casussen



In de tweede casus ondersteunt survey-feedback een In-company Business Course. Survey-feedback bestaat hier uit twee componenten, organisatiegerichte feedback (organisatie-assessment) en op individueel gedrag gerichte feedback (een 360-gradenfeedback). Beide zijn gebaseerd op een vragenlijst. Door de combinatie kan individueel gedrag in de organisatiecontext worden geplaatst (Jansen en Vloeberghs, 1998). In de casus is een correlatiestudie uitgevoerd van de data van de organisatie-assessment en de 360-gradenfeedback met het doel data te verkrijgen over de verbanden tussen individueel werkgedrag en organisatiecontext. Deze data zijn in de casus gebruikt voor een gezamenlijk leren van *high potentials* (hipos) en seniormanagers, die beide geneigd zijn de oorzaak van problemen in de organisatie vooral aan de ander toe te schrijven.

De derde casus betreft een afdeling voor research and development, waar medewerkers last hebben van de werkdruk. Hier start de sequentie met survey-feedback, gevolgd door een afdelingsconferentie (AC) voor diagnose en probleemoplossing. Als vervolgens blijkt dat de werkdruk bij de R&D managers stijgt, terwijl de werkdruk in de hele afdeling juist afneemt, start teamontwikkeling (TO) als derde interventie.

De combinatie van casus twee bleek het gebrekkigst. Er ontbrak een follow-up voor de problemen die de hipos en de seniormanagers in hun onderlinge discussie identificeerden. De sequentie van casus drie bleek krachtig. Deze casus toonde het duidelijkst de toegevoegde waarde van survey-feedback. De methode versterkte het commitment van het management om de werkdruk op de onderzoeksafdeling aan te pakken; de interviews en vragenlijsten droegen bij aan een belangrijk deel van de diagnose; en follow-up metingen toonden een significante vermindering van de werkdruk van de medewerkers aan.

Andere combinaties zijn eveneens mogelijk. Een wenselijke combinatie is die met het proces van strategieformulering. Hier heeft Beer (2003) een veelbelovende aanpak ontwikkeld die hij *Organizational Fitness Profiling* noemt. Een *task force* van acht gewaardeerde middenmanagers licht de organisatie door, nadat het strategisch-managementteam een *statement of direction* heeft opgesteld. Zij vragen circa honderd sleutelpersonen naar sterke punten én naar barrières voor het realiseren van de doelen. Zij koppelen de bevindingen terug naar het strategisch-managementteam. Dit ontwikkelt vervolgens een veranderplan en legt dat voor aan de task force voor kritiek. Deze spreekt zich er dan over uit of het veranderplan ingaat op de issues die in de interviews naar voren kwamen en of het managementteam zich een juist beeld heeft gevormd van de veranderingen die nodig zijn in zijn eigen besluitvormingsproces en gedrag. Deze combinatie van organisatiedoorlichting en strategieformulering maakt een *honest organisational conversation* mogelijk, die de organisatie fitter maakt, zowel met het oog op de eisen van de competitieve omgeving als met het oog op de behoeften van de organisatie. De effecten zijn positief, zowel in termen van omzet en winstgevendheid als in termen van de interne verhoudingen. Medewerkers zien de divisie als 'luislerend' en als effectief in het inslaan van een strategische richting, terwijl de leden van het topteam en de task force het als een krachtige ervaring zien in het ontwikkelen van hun leiderschap (Beer, 2003, p. 327).

4. Openhouden van de afbakening van het organisatiesysteem

Wie betreft men in het onderzoek? Naar wie stuurt men een vragenlijst? Wie vallen onder de categorie 'alle betrokkenen' als de regel is dat de onderzoeksresultaten teruggekoppeld worden naar alle betrokkenen?

De verleiding is groot de afbakening van het te onderzoeken organisatiesysteem te bepalen op basis van het verantwoordelijkheidsgebied van de opdrachtgever van de survey-feedback. Is de opdrachtgever de Raad van Bestuur van een multinational, dan onderzoeken we wereldwijd de organisatie. Is de algemeen directeur van de plaatselijke fabriek de opdrachtgever, dan betrekken we alleen het personeel van deze fabriek bij de survey-feedback. In beide gevallen heeft men echter te maken met vertekeningen van wat nu werkelijk 'het systeem' is. De fabriek onderhoudt relaties met onder meer distributeurs, leveranciers en hoofdkantoor (verkoop, onderzoek, seniormanagement) en deze relaties zijn medebepalend voor het functioneren van de interne organisatie van de fabriek. Om tot inzicht in en verbetering van deze organisatie te komen dient men aandacht aan deze relaties te geven in het ontwerp van de survey-feedback.

Kader 1.

Tijdens de terugkoppelingsbijeenkomst van de afdeling logistiek zegt een medewerker nog steeds niet te begrijpen wat empowerment is. Zijn manager zegt: 'Dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt'. De medewerker wijst op de rommel op een gedeelte van het fabrieksterrein: 'Dus ik moet die rommel zelf opruimen?' De manager: 'Nee, je moet zorgen dat het wordt opgeruimd. We hebben de schoonmaak immers uitbesteed. Dus je moet die schoonmaakdienst bellen.' De medewerker: 'Dat heb ik al een keer met hen besproken. Maar zij zeggen dat het hun taak niet is. En de verantwoordelijkheid voor het contract valt onder een andere afdeling.' Daarmee valt de discussie stil. De adviseur weet het ook even niet. Door de afdelingsgewijs opgezette terugkoppeling is hij niet bedacht op de horizontale relaties tussen de afdelingen en met externe partijen. Het is niet dat medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen. Maar zij zien (en laten) hun initiatieven vastlopen in hoe de zaken geregeld zijn. Daarom moet men met survey-feedback een meta-doelstelling kiezen: waar lopen zelfregelende processen vast en wat kan daaraan gedaan worden? De organisatie dient voor de individuele medewerker beter beïnvloedbaar te worden. Het terugkoppelingsproces moet de ervaring bieden van een succesvolle beïnvloeding. Het moet een oefening in empowerment zijn, met in dit voorbeeld als resultaat dat de rommel verdwijnt, de medewerker deze actie als onderdeel van zijn taak ziet, de schoonmaakdienst begrijpt door wie zij zich operationeel moet laten aansturen en de leiding beter snapt wat empowerment nu werkelijk is.

Heeft men echter het hoogste niveau van de onderneming als opdrachtgever, dan vervalt men al snel in 'de illusie van de leiding', namelijk dat de lagere niveaus zullen doen wat de top wil (Negt en Kluge, 1981).

Indien men contact wil krijgen met het hele systeem, kan men de organisatie van een onderneming beter zien als een 'veelvoud aan werksystemen', waarbij elk werksysteem een specifieke taak heeft in relatie tot het doel van de hele onderneming (Vansina, 2002). De Raad van Bestuur is in deze opvatting evenzeer een werksysteem als een fabriek. Werksystemen aan de top hebben uiteraard meer macht dan systemen lager in de organisatie, maar dit is relatief. De werksystemen beïnvloeden elkaar, maar het is niet zo dat een verandering in het ene systeem noodzakelijk leidt tot veranderingen in de andere werksystemen. Elk werksysteem beschikt over het vermogen zich aan de interne en externe omgeving aan te passen. Als men met survey-feedback beoogt om dit aanpassingsvermogen te ver-

sterken, dan moet men dus de interne en externe relaties van het betreffende werksysteem in kaart brengen en in het proces betrekken. Noch de adviseur, noch de betrokkenen hebben echter in één keer zicht op alle relaties en de dynamiek ertussen. Men moet dus onderkennen dat de visie op wat nu eigenlijk het organisatieprobleem is, gedurende het project kan veranderen. Daarmee verandert ook de definitie van 'betrokkenen'. Als men een probleem definieert als 'stress', dan is de Arbo-dienst een betrokkene. Heeft men na verder onderzoek meer oog gekregen voor de wijze waarop het divisie-management de druk van de markt en van de concerttop ongefilterd doorgeeft aan medewerkers, dan zal men het divisie-management bij het onderzoeksproject willen betrekken.

Kader 2.

De veronderstelling was dat door de hele R&D-afdeling bij het onderzoek te betrekken het hele systeem onderzocht en veranderd kon worden. Dit bleek een misvatting. De oorzaken van werkdruk lagen in hoge mate buiten R&D: in de markt, in het eenzijdig functioneren van de samenwerking met productie en marketing, en in de stijl van leidinggeven van het divisie-management. De systeemaafbakening was niet berekend op deze omvang van de problematiek, bijsturen bleek niet mogelijk. Daardoor konden de R&D-managers hun eigen werkdruk onvoldoende hanteerbaar maken.

De afbakening van het te onderzoeken systeem dient dus plaats te vinden op basis van een probleemstelling met een voorlopig karakter. Met een probleemstelling kan men afbakenen en aan de slag gaan. Door het voorlopige karakter duidelijk te benoemen, houdt men ruimte om later andere organisatieonderdelen bij het onderzoek te betrekken als verdere analyse dit nodig maakt. Bij de start van de opdracht dient de adviseur dus te onderhandelen over toegang tot de rest van het systeem.

5. Ontwerpen van het terugkoppelingsproces

Wil de terugkoppeling van data werkelijk leiden tot veranderingsinitiatieven van de betrokkenen zelf, dan is een tussenstap dat zij zich eigenaar van de data gaan voelen. Dit houdt in dat deelnemers aan survey-feedback de data als valide accepteren, verantwoordelijkheid nemen voor de rol die zij spelen in de geïdentificeerde problemen en zich committeren aan het oplossen van de problemen (Neff, 1966). Het ontwerp van de feedbackbijeenkomst dient daarom te voldoen aan condities als zichtbaar commitment van het management, aanspreekbare deskundigheid in dataverzameling en interpretatie, selectie van de juiste deelnemers, structureren en begeleiden van de discussie en duidelijkheid over bevoegdheden voor actie (Nadler, 1977, p. 156-8).

Gegeven deze algemene condities zijn er meerdere keuzes mogelijk in het ontwerp van het terugkoppelingsproces. De opgave is de bestaande verticale en horizontale relaties van de organisatie zo in het ontwerp van het terugkoppelingsproces op te nemen dat het hele organisatiesysteem in beweging kan komen op die issues die er voor de betrokkenen werkelijk toe doen. Het vak organisatieontwikkeling heeft drie aanpakken ontwikkeld: groepsgesprekken topdown, groepsgesprekken bottom-up en intergroepsbijeenkomsten.

De aanpak van *groepsgesprekken topdown* is uitgewerkt door Mann. Hij vindt het proces van survey-feedback uit in de periode 1948 tot 1957. French en Bell (1999) beschouwen de aanpak van Mann nog steeds als *de* manier waarop het moet, terwijl ondertussen ook waardevolle alternatieven zijn ontwikkeld (Nadler, 1979). Mann was zijn tijd ver vooruit met zijn benadering van de organisatie als sociaal systeem. Als medewerker van het Institute for Social Research van de Universiteit van Michigan werkte hij aan de vraag hoe de bevindingen van het Human Relations-onderzoek in organisaties zodanig gerapporteerd kunnen worden dat ze *begrepen en gebruikt* kunnen worden in het dagelijks handelen van de betrokken leden van de organisatie (Mann en Likert, 1952). Mann kreeg de kans met de rapportagewijze te experimenteren in een project dat in 1948 begonnen was met het verzamelen van gegevens bij de 8000 medewerkers van het bedrijf. Al experimenterend ontwikkelde hij een proces dat hij een *'ketting van in elkaar grijpende conferenties'* (1957/1961, p. 609) noemde.

De kern hiervan is een discussie over de resultaten van het vragenlijstonderzoek in de 'familiegroep'. Dit is de formele werkgroep bestaande uit een chef en alle medewerkers die direct aan hem of haar rapporteren. Elke chef is dus lid van twee werkgroepen: de groep waaraan hij leiding geeft en de groep waarin hij een van de chefs is die rapporteren aan de naast hogere chef. Likert heeft dit dubbele lidmaatschap later aangeduid met het begrip *linking-pin* (Likert, 1961).

De reden voor het gebruik van 'organisatiefamilies' is helder: de leden ervan zijn betrokken bij de problemen die er spelen, weten er veel vanaf, weten welke vragen gesteld moeten worden om dieper door te graven en zijn tevens de directe producenten van veranderingen op hun eigen niveau. Elke organisatiefamilie kan direct handelen op de issues die binnen haar eigen bevoegdheden liggen en kan haar chef als gezant naar het eerst hogere managementniveau sturen met verzoeken die buiten haar eigen macht liggen. Problemen die tussen afdelingen bestaan, worden dus bovenlangs besproken en opgelost.

Er is in het vak discussie of de leidinggevendenden niet een wat minder centrale rol kunnen hebben in de terugkoppeling. Hoe kan anders de bestaande sturing door de hiërarchie ter discussie worden gesteld? In plaats van eerst terug te koppelen naar het managementteam kan in sommige gevallen ook direct terugkoppeling in een personeelsbijeenkomst plaatsvinden (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 120). Schein gaat nog verder als hij pleit voor *groepsgesprekken bottom-up* (Nadler, 1979). Schein waarschuwt dat organisation development geen zaak mag worden van 'experts in data'. De organisation developer moet een 'expert in processen' zijn, het gaat tenslotte niet om het cumuleren van gegevens maar om het oplossen van problemen. Hij stelt voor van beneden af te aggregeren. Hij maakt van de terugkoppeling een zelfmanagend proces, waarbij hij de chef er zoveel mogelijk buiten laat. Elke lager gelegen groep krijgt haar eigen resultaten 'zonder inmenging van de chef' (Schein, 1990, p. 100). De groep deelt de resultaten in naar problemen die de groep zelf zal aanpakken en naar problemen die moeten worden doorgegeven aan hogere niveaus. Dit gebeurt voordat iemand van hogerop de geaggregeerde gegevens heeft gezien. Het past bij de gedachte van mensen aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Het zal managers zeker aanspreken als Schein belooft dat zij met deze aanpak geen chique tabellen krijgen maar

een zichzelf motiverende organisatie. Toch is ook bij deze aanpak een bedenking te plaatsen. Wat nu als de managers een deel van het probleem zijn? Mij lijkt dit een methode waarmee problemen in de samenwerking en communicatie tussen managers en medewerkers moeilijk kunnen worden aangepakt. Managers en medewerkers komen elkaar in dit proces niet eens tegen.

Vermeldenswaard is Scheins advies om betrokkenen *zélf* te laten participeren in opzet en uitvoering van survey-feedback. Zo leren zij al vanaf het begin diagnostisch te denken. Deze betrokkenheid leidt tot een hogere response en tot het gevoel dat zij zelf belang hebben bij de gegevens.

Tot slot de derde aanpak *intergroeps gesprekken*. Deze kent vele varianten: *Peergroup / Intergroup* (Heller, 1970; Alderfer en Holbrook, 1973); *Intergroup* (Beckhard, 1969); *Collatoral Problem Solving Group* (Mohrman et al., 1977); *Ad Hoc Collatoral Groups* (Nadler, 1977); *Double Loop Focus Group* (Wagner en Spencer, 1996). Het kernpunt is dat het gesprek hier tussen organisatiegroepen plaatsvindt. Dus multidisciplinair, multi-business, en ook multi-level.

Groeps gesprekken dienen hier ter voorbereiding op en/of verwerking van discussies in de intergroepsbijeenkomst. De intergroepsbijeenkomst maakt het mogelijk de verschillende perspectieven op en ervaringen met de organisatie bespreekbaar te maken en ook de percepties te confronteren die de verschillende groepen van elkaar hebben. Voor de flexibele organisatie, die zowel horizontaal als verticaal slagvaardig wil inspelen op externe ontwikkelingen, is deze openbare intergroepsaanpak veel relevanter dan de intieme aanpak van de kleine groep. Het hele systeem werkt immers van alle kanten op medewerkers in, ontwikkelingen komen niet meer keurig gekanaliseerd door de directe chef bij de medewerkers terecht. Bovendien verwachten we tegenwoordig van medewerkers dat zij zelfsturend samenwerken met mensen van andere afdelingen, niveaus en organisaties en daarvoor niet steeds hun chef op pad hoeven sturen.

Het ontwerp van het terugkoppelingsproces dient er dus op gericht te zijn mensen hun eigen verhaal te laten vertellen en openheid te ontwikkelen voor de verhalen van elkaar.

6. Ontwerpen van een diagnosemodel gericht op zelfsturing

Er zijn twee benaderingen bij het samenstellen van een organisatiegerichte vragenlijst: de empirische en de theoretisch onderbouwde (Nadler, 1996, p. 199). De *empirische* benadering identificeert de issues en bouwt een instrument om data te verzamelen op relevante variabelen. Idealiter wordt de betrouwbaarheid en validiteit van de items en schalen vooraf getoetst. De *theoretisch onderbouwde* benadering gebruikt een conceptueel model bij het construeren van de vragenlijst. Ook in dit geval worden nieuwe items en schalen vooraf getoetst. Deze tweede benadering heeft als voordeel dat het een kaart verschaft waarmee de onderzoeker en de leden van de organisatie de data kunnen interpreteren. Nadler geeft terecht de voorkeur aan de theoretisch onderbouwde benadering, omdat mensen in organisaties weinig waarde toekennen aan een berg gegevens. Zij willen begrijpen wat de data betekenen, wat de hefbomen en wat de uitkomsten zijn. Nadler (1996,

Kader 3.

In de eerste casus is de aanpak van groepsgesprekken topdown gevolgd. Dit leidt tot een leerproces waarin nieuwe inzichten ontstaan over de werkstructuur van operators en managers, maar de problemen in horizontale relaties kunnen zo niet worden aangepakt. In de tweede casus is een bottom-up aanpak gevolgd, met een grote inbreng van medewerkers uit verschillende divisies, maar onvoldoende betrokkenheid van de seniormanagers bij de data. In de derde casus is daarop de intergroepsaanpak gevolgd. Deze casus beschrijf ik hier uitvoeriger.

Er is inderdaad een hoge werkdruk in de afdeling *research and development*, de cijfers bevestigen dat. De terugkoppeling vindt allereerst plaats naar het managementteam. Vervolgens direct naar de personeelsbijeenkomst met een opkomst van circa 80 medewerkers (van de 105). De adviseur stelt voor een afdelingsconferentie te houden om gezamenlijk de oorzaken van de werkdruk te onderzoeken. Terwijl het management direct met dit voorstel instemt, maken meerdere medewerkers er bezwaar tegen. Enkele jaren terug zijn medewerkers afgerekend op de kritische opinies die zij naar voren hadden gebracht. Er zit nog steeds hetzelfde management, dus acht men de kans groot dat ditmaal hetzelfde zal gebeuren. De adviseur moedigt het uitspreken van deze verwachting aan. Een manager die defensief op de kritiek reageert, remt hij wat af. De interventieregel is dat deze discussie door de medewerkers zelf gevoerd moet worden. Al spoedig komen inderdaad andere geluiden naar voren. Jongere medewerkers willen niet in het verleden blijven hangen en wijzen erop dat dit een reële kans is om met dat verleden te breken. Langzaam slaat de stemming om en stemt iedereen in met de conferentie.

Het is fascinerend om in een twee uur durende bijeenkomst deze omslag zich te zien voltrekken en er een bijdrage aan te leveren. De schaal *open en eerlijk communiceren* speelt in de omslag een sleutelrol. De score erop is namelijk niet hoog en iemand vraagt of dat op het management slaat of op elkaar. Zij of wij? De adviseur leest de items voor waaruit duidelijk wordt dat het op 'wij' slaat. De weerstand lost zich vervolgens op door open en eerlijk te communiceren over de redenen waarom men er tegenop ziet om open en eerlijk te communiceren. Deze bespreking maakt de transitie mogelijk van 'afhouden naar 'zich openstellen'. Men tast de realiteit van de situatie af en verzamelt moed aan elkaar. Van wezenlijk belang is dat de adviseur niet schrikt van de reactie in de zaal. Zijn schrik zou mensen verder doen terugschrikken. De 'weerstand' die mensen bieden, is een teken dat zij bij een verandering betrokken willen raken. Zij zijn uit eigen vrije wil naar de bijeenkomst toegekomen en nemen er gelukkig de tijd voor om met elkaar te overleggen of het plan voor de conferentie perspectief biedt of niet.

Het procesontwerp bevat vervolgens een afwisseling van subgroepen en plenaire bijeenkomsten van circa negentig mensen, waarbij de subgroepen steeds anders zijn samengesteld. Zo ontstaan er vier rondes.

1. Eerst kleine *groepen per discipline*, waarbij de data ook per discipline worden gerapporteerd, om de situatie per vakgebied in beeld te krijgen. De plenaire rapportage hiervan leidt tot indringende beschrijvingen en verbeeldingen van waar men last van heeft.
2. Vervolgens analyseren kleine *groepen per functie* (analist, projectmanager, secretaresse, et cetera) de oorzaken van de werkdruk. Plenaire leggen de kwaliteitscoördinatoren uit hoe het komt dat zij het hoogst scoren op 'emotionele uitputting'. De analisten leggen uit dat de regel dat men nee mag zeggen niet werkt, omdat de projectmanagers geraffineerd zijn in het onder druk zetten van mensen. Tot ieders stomme verbazing leggen vervolgens de projectmanagers uit hoe het komt dat zij van alle functiegroepen de meeste werkdruk hebben.
3. Dan bespreekt men in de bestaande acht *projectgroepen* wat men in het project kan doen om de werkdruk te verminderen en wat op afdelingsniveau aangepakt zou moeten worden.
4. Na een plenaire discussie over de afdelingsproblemen gaat men in *speciaal samengestelde werkgroepen* aan de slag om hiervoor oplossingen te bedenken. De werkgroepen krijgen enkele weken tijd om de voorstellen uit te werken, waarna het management op een plenaire bijeenkomst toelicht welke voorstellen het overneemt en welke niet. Vlak voor deze bijeenkomst vindt een tussentijdse meting plaats, waaruit blijkt dat de werkdruk significant is afgenomen. Het gezamenlijk onderzoeken van de werkdruk leidt dus al tot een vermindering van de spanningen. Als een half jaar later weer een meting wordt verricht – enkele veranderingen zijn dan al geïmplementeerd – blijkt de afname stabiel.

Figuur 2 geeft het model weer van de werkdrukcasus. Zowel de organisatie als het individu zijn in dit model gerepresenteerd. Uit onderzoek is bekend dat stress organisatorische oorzaken kan hebben, maar dat er onmiskenbaar ook individuele verschillen zijn in hoe mensen met stress (werkdruk) omgaan. De survey-feedback moet een leerproces mogelijk maken waarin de leden van de organisatie zowel kritisch kijken naar de organisatie als naar zichzelf. Om dit niet als een moreel appél neer te leggen, maar als een te onderzoeken vraag, zijn uit alle gemeten variabelen die organisatiekenmerken en persoonlijke vaardigheden geselecteerd die hoog correleerden met werkdruk. Assertiviteit bleek bijvoorbeeld van belang. Individuen die zichzelf als assertief beoordeelde, bleken bij gelijke werkbelasting minder last van werkdruk te hebben. Aan de organisatiekant bleek 'invloed op de organisatie' een kritische factor. Het gaat bijvoorbeeld om de besluitvorming over de samenstelling van projectteams. Medewerkers hebben het gevoel geen invloed uit te kunnen oefenen op de beslissing in welk project zij geplaatst werden, terwijl deze beslissing bepalend is voor hun dagelijkse werksituatie en ook zijn stempel zet op hun loopbaan. Juist de factor 'invloed uitoefenen' heeft zowel een organisatieaspect (hoe zijn de bevoegdheden bepaald, wat zijn de beslissingsprocedures) als een persoonlijk aspect (durf ik mijn behoeften en belangen tot gelding te brengen). De kracht van de gekozen opzet van de afdelingsconferentie bleek te zijn dat het leerproces zich langs beide aspecten kan voltrekken. Mensen verzamelden aan elkaar moed om hun ervaring en belang te verwoorden en het management opende daarop de deur voor het veranderen van de formele organisatie. Mensen blijken in staat hun gedragswijze te wijzigen als zij in gesprek met anderen inzien dat de redenen voor hun gedrag niet correct zijn.

Uit vervolgmetingen blijkt dan dat de werkdruk significant daalt, terwijl de werkbelasting hoog blijft. Aan de organisatiekant is er een stijgende lijn in *invloed op de organisatie en open en eerlijk communiceren*. Aan de individuele kant beoordelen mensen na de conferentie hun vaardigheden *ruimte creëren en grenzen stellen* hoger dan voor de conferentie. Het onderscheid tussen organisatiefactoren en persoonlijke vaardigheden heeft dus geholpen om iedereen te confronteren met zijn eigen verantwoordelijkheid voor het hanteren van werkdruk, zonder de werkdruk te individualiseren als louter een persoonlijk probleem.

p. 199) zegt het bondig: mensen willen een kader dat hen helpt om ‘data in informatie, informatie in kennis en kennis in actie’ om te zetten.

Een van de eerste theoretisch onderbouwde vragenlijsten is gebaseerd op het model van de vier managementsystemen van Likert (1967). Hiermee kan worden vastgesteld in welke mate er in de organisatie sprake is van autocratisch of participatief management. Modernere vragenlijsten zijn bijvoorbeeld gebaseerd op de transformatietheorie (Burke, Coruzzi en Church, 1996) of op het *competing values model* (Quinn, 1988).

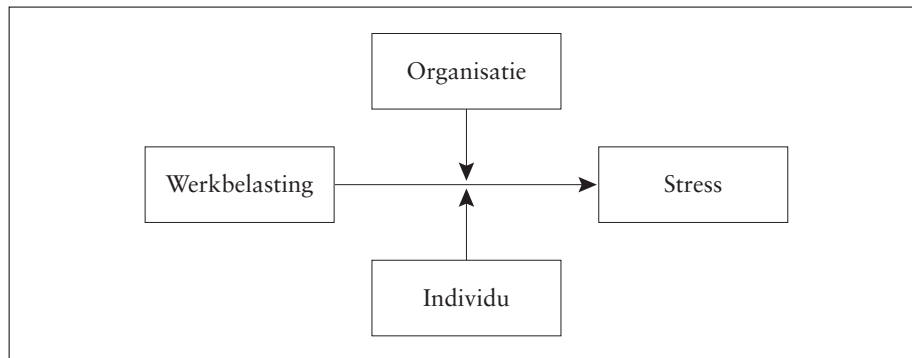
Het lijkt mij echter nodig binnen de theoretisch onderbouwde benadering een nader onderscheid aan te brengen: model-reproducerend en heuristisch. De *model-reproducerende* benadering neemt een model als uitgangspunt en ordent de data in dat model. Het risico van deze werkwijze is dat de data en dus de ervaringen van de leden van de organisatie alleen nog maar input zijn om de juistheid van het model te onderstrepen in plaats dat de theorie ervaringen structureert en zo een leerproces mogelijk maakt. De adviseur doet alsof hij weet wat goed is voor de organisatie en hij de diagnose kan stellen en de therapie kan voorschrijven. Het is fascinerend om te lezen hoe men in de hoogtijdagen van de participatietheorie van Likert worstelt met de spanning tussen de autoriteit van de onderzoekers (opgebouwd in twintig jaar survey-onderzoek) enerzijds en het participatiebeginsel anderzijds. Het komt dan voor dat het systeem van participatief management wordt gepropageerd door autocratisch optredende adviseurs/onderzoekers. Bowers waarschuwt daar als volgt tegen: ‘Het model en het bewijs dat het ondersteunt, moeten zo worden gepresenteerd dat acceptatie zowel gebaseerd is op de rationele evaluatie van het bewijs als op de ervaring en inzichten van hen die deel uitmaken van de organisatie. [...]Het is belangrijk dat de kennis beschikbaar wordt gesteld op een ondersteunende en niet op een vernederende manier; zij moet niet “opgelegd”, verordonneerd of afgeleverd worden als een toespraak vanuit een aanmatigende hoogte.’ (Bowers, 1972)

De *heuristische* benadering komt door interviews, vragenlijst, dialoog en literatuurstudie tot een diagnosemodel dat samenhang biedt aan de ervaringen van de verschillende subgroepen van de organisatie. De adviseur/onderzoeker gebruikt hier zowel de statistische gegevens uit de vragenlijsten als uitspraken van betrokkenen in de interviews of in de terugkoppelingsbijeenkomsten. Zijn uitgangspunt is dat ieder in de organisatie zich op grond van ervaringen en beschikbare organisatiekennis allang hypothesen heeft gevormd over wat er aan de hand is. Het leerproces tijdens de survey-feedback is nu net dat zij hun hypothesen kunnen toetsen aan enerzijds die van andere leden van het organisatiesysteem in een openbaar debat, anderzijds aan de verbanden die uit de statistische bewerking van de vragenlijstdata naar voren komen. Hier moet de adviseur/onderzoeker creatief aan de slag om een model te maken dat:

- past bij de data van interviews en vragenlijst;
- verantwoord is gezien de stand van het wetenschappelijk onderzoek naar het onderhavige onderwerp; en
- verstaanbaar is binnen de ervaringshorizon van de diverse organisatieleden.

In de heuristische benadering start de survey-feedback met enige theoretische modellen die relevant zouden kunnen zijn, en ontwerpt men gaandeweg *tijdens* de interventie het passende diagnosemodel. Modellen dienen niet als *waarheid van* de situatie, maar maken *waarheidsvinding in* de situatie mogelijk. Van de adviseur/onderzoeker vergt dit een onbevagen nieuwsgierigheid zowel naar het cliëntsysteem als naar de stand van het wetenschappelijk onderzoek naar het organisatie-issue. Zo maakt hij een leerproces mogelijk, waarin organisatieleden hun ervaringen aan elkaar en aan theoretische inzichten valideren. Daarmee komen de ervaringen in een iets ander licht te staan, wat ruimte creëert voor nieuw leren. Terwijl de adviseur dus dicht bij het verhaal van de betrokkenen dient te blijven, dient hij tevens het organisatieprobleem net even in een ander licht te laten zien om de blokkade op te lossen die mensen verhindert zelf het probleem aan te pakken.

Figuur 2.
Het format van het
diagnosemodel zoals
gepresenteerd op de
werkconferentie



7. Conclusies

Literatuurstudie en vergelijkende casestudie leveren al met al duidelijke conclusies op. Allereerst dient erkend te worden dat survey-feedback een zwaar instrument is. Het kost alle betrokkenen tijd en het wekt verwachtingen. Deze tijd is goed besteed indien de problematiek complex is, het management echt wil weten wat er aan de hand is, het belangrijk is dat alle organisatieleden zicht krijgen op de werking van het organisatiesysteem, en er drempels zijn om direct het gesprek tussen managers en medewerkers vorm te geven. Als deze vier condities ontbreken, kan men survey-feedback beter achterwege laten. Het is dan een verspilling van tijd en beschaamt mogelijk gewekte verwachtingen.

Zijn de condities wel aanwezig, dan is de investering zeker de moeite waard, mits men op de vier aangegeven ontwerpogaven goede keuzes maakt. Survey-feedback die in een sfeer van gezamenlijk onderzoek is opgezet en waarbij de interactie in en tussen groepen bij de terugkoppeling goed is vormgegeven, motiveert de organisatieleden tot het ondernemen van actie voor organisatieverbetering. De presentatie van de onderzoeksuitkomsten brengt soms nieuwe problemen aan het licht, maar geeft vaker een objectieve en feitelijke basis aan problemen die eerder van tafel zijn geveegd of door middel van een standpunt zijn afgedaan

(Katz en Kahn, 1978). Vage berichten over de percepties en gevoelens van het personeel worden op eens *facts and figures*. Er ontstaat een taakgerichte atmosfeer waarbij mensen het probleem beschrijven, mogelijke oorzaken zo objectief mogelijk analyseren en tot overeenstemming komen over mogelijke oplossingen. In feite is dat de kracht van survey-feedback waar we vijftig jaar na uitvinding nog steeds aan moeten wennen: het theoretische ontwerp van de vragenlijst en het praktische ontwerp van de terugkoppeling zijn twee kanten van één proces van waarheidsvinding. Als we waarheid opvatten als ‘openbaarwording van werkelijkheid, met inbegrip van ware uitspraken’ (Duintjer, 2002, p. 16) kunnen we inzien dat in een openbare dialoog uiteraard uitspraken *over* de organisatie worden gedaan (die meer of minder waar kunnen zijn), maar dat de kwaliteit van de dialoog zelf ook de werkelijkheid *van* de organisatie openbaart. Belangrijk daarbij is insluiting (inclusie) van uiteenlopende ervaringen. Het feit dat mensen in verschillende rollen verschillende ervaringen hebben met één en hetzelfde organisatiesysteem, dient juist zichtbaar gemaakt te worden, opdat de verschillende groepen op elkaars behoeften en belangen kunnen ingaan. Als men individuen daarbij afwisselend in verschillende rollen aanspreekt én data terugkoppelt over zowel de organisatie als over de mensen in die organisatie, komt individueel en gezamenlijk een leerproces op gang. Ook belangrijk is de vrije keuze van organisatieleden wel of niet deel te nemen aan terugkoppelingsbijeenkomsten en afdelingsconferenties. Inclusie is geen gedwongen opname. Insluiting en vrije keuze zijn wezenlijke condities voor een openbaar debat over de organisatie tussen de groepen die door hun gedrag de organisatieproblemen instandhouden of kunnen oplossen. Met een openbaar debat ontstaan kansen op feedbackmogelijkheden die misschien alleen maar hoeven te worden ‘aangehoord’ om problemen (en oplossingsmogelijkheden) bloot te leggen die lang verborgen zijn gebleven. De bedoeling van organisation development en dus ook van survey-feedback is om de organisatie en haar leden zélf competentier te maken in het ervaren, verwoorden en adresseren van problemen en oplossingen. Het product dat de begeleider aflevert, is een voor iedereen toegankelijk rapport met tabellen, figuren en citaten, maar bovenal een proces waarin mensen hun organisatierealiteit onder woorden brengen, greep krijgen op problemen en oplossingsmogelijkheden, en al doende hun individueel en gezamenlijk vermogen tot zelfsturing vergroten.

Literatuur

- Alderfer, C.P en Holbrook, J. (1973), ‘A new design for Survey Feedback’. – In: *Education and Urban Society*, nr. 5, 437-464
- Beckhardt, R. (1969), *Organization development: strategies and models*. – Reading, MA : Addison-Wesley
- Beer, M. (2003), ‘Building Organizational Fitness’. – In: S. Chowdhury (ed.), *Organization 21C*. – Upper Saddle River, New Jersey : Financial Times Prentice Hall, p. 311-328
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2002), *Beweging in veranderende organisaties*.

- Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen.* – Deventer : Kluwer
- Biessen, P.G.A. (1992), *Oog voor de menselijke factor. Achtergrond, constructie en validering van de Basisvragenlijst Amsterdam.* – Amsterdam : Swets & Zeitlinger.
- Bowers, D.G. en Franklin, J.L. (1972), 'Survey-guided development: using human resources measurement in organizational change'. – In: *Journal of Contemporary Business*, jrg. 1, nr. 3, 43-55
- Bowers, D.G. (1976), *Systems of organization.* – Ann Arbor : The University of Michigan Press
- Burke, W.W., Coruzzi, C.A. en Church, A.H. (1996), 'The organizational survey as an intervention for change'. – In: A.I. Kraut (ed.) *Organizational surveys: Tools for assessment and change.* – San Francisco: Jossey-Bass, p. 41-66
- Duintjer, O. (2002), *Onuitputtelijk is de waarheid.* – Uitgeverij Damon.
- Edwards, J.E., Thomas, M.D., Rosenfeld, P. en Booth-Kewley, S. (1997), *How to conduct organizational surveys. A Step by Step Guide.* – Thousand Oaks : Sage
- French, W.L. en Bell jr., C.H.B. (1973, 1e editie, 1999, 6e editie), *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement.* – New Jersey : Prentice-Hall
- Gavin, J. (1985), 'Observations from a long-term survey guided consultation with a mining company'. – In: *Journal of applied behavioral science*, nr. 2, p. 201-220
- Jansen, P.G.W. en Vloeberghs, D.F.J. (1998), '360-gradenfeedback, consequenties voor persoon en organisatie'. – In: *M&O*, nr. 1, p. 47-62
- Katz, D. en R.L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations* (2e editie). – New York: John Wiley & Sons
- Lewin, K. (1948), 'Group decision and social change'. – In: T. Newcomb en E. Hartley (eds), *Readings in social psychology.* – New York : Holt, Rinehart and Winston
- Likert, R. (1967), *The human organization.* – New York : McGraw-Hill
- Mann, F.C. en Likert, R. (1952), 'The need for research on the communication of research results'. – In: *The Human Organization*, nr. 11, p. 15-19
- Mann, F.C. (1957) 'Studying and creating change'. – In : Bennis, Benne en Chin (1961), *The planning of change.* – New York : Holt, Rinehart and Winston
- Mohrman, S.A., Mohrman, A.M., Cooke, R.A. en Duncan, R.B. (1977), 'A survey feedback problem solving intervention in a school system. – In: P.H. Mirvis en D.N. Berg (eds), *Failures in organization development and change.* – New York : Wiley
- Nadler, D. (1977), *Feedback and organization development: using data based methods.* -Reading Mass : Addison Wesley
- Nadler, D. (1979), 'Alternative data feedback designs for organizational interventions'. – In: Jones, J. en J. Pfeiffer (eds), *The 1979 annual handbook for group facilitators.* – LaJolla, CA : University Associates
- Nadler, D.A. (1996), 'Setting expectations and reporting results: conversations with topmanagement'. – In: A.I. Kraut (ed.) *Organizational surveys: Tools for assessment and change.* – San Francisco : Jossey-Bass

- Neff, F.W. (1966), 'Survey research: a tool for problem diagnosis and improvement in organizations: the survey 'feedback' experiment'. – In: A.W. Gouldner en S.M. Miller (eds.) *Applied Sociology*. – New York : Free Press
- Negt, O. en Kluge, A. (1981), *Geschichte und Eigensinn*. – Frankfurt am Main : Suhrkamp
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. – San Francisco : Jossey-Bass
- Schein, E.H. (1990), 'Procesadviesing. Een algemene theorie over helpen'. – In: *HRM-select*, nr. 3, p. 87-102
- Schuiling, G.J. (2001a), *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling. Werkzame ingrediënten van organisatieverandering* (dissertatie). – Deventer : Kluwer
- Schuiling, G.J. (2001b), *De chemie van organisatieverandering. Ervaringen met niet-hiërarchisch gedrag in hiërarchische organisaties*. – Deventer : Kluwer
- Schuiling, G.J. (2002), 'Top delegeert vergaand, maar het politieke spel gaat door'. – In: *E-magazine M@na@gement*, www.managementsite.net, 27 oktober
- Schuster, F.E., Morden, D.L., Baker, T.E., McKay, I.S., Dunning, K.E. en Hagen, C.M. (1997), 'Management practice, organization climate, and performance. An exploratory study'. – In: *Journal of Applied Behavioral Science*, p. 209-226
- Thierry, H.Kb., Koopman, P.L. en Gilder, D. de (1997), 'Assessment van organisatieverandering'. – In: P.J.D. Drenth, Hk Thierry en Ch. J. de Wolf (eds.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. – Houten : Bohn Stafleu Van Loghum, p. 1347-1404
- Vansina, L.S. en Taillieu, T.C. (1995), 'Herontwerp van bedrijfsprocessen of sociotechnisch systeemontwerp in een nieuw jasje'. – In: *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, p. 246-268
- Vansina, L.S. (2002), *Managementteams as tip of the Iceberg*. – Presentatie tijdens de bijeenkomst van de alumni van International Professional Development, 12 april, Driebergen
- Wagner, D.B. en Spencer, J.L. (1996), 'The role of surveys in transforming culture. Data, knowledge and action'. – In: A.I. Kraut (ed.) *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. – San Francisco : Jossey-Bass, p. 67-87