

Het geheim van de smid (12)

Survey Feedback

In de themareeks ‘Het geheim van de smid’ zijn we op zoek naar methoden of aanpakken die lezers waardevol vinden voor de praktijk. Elco Schaufeli beschrijft het geheim van ‘survey feedback’, om van scherpe inzichten tot impactvolle veranderingen te komen.

Elco Schaufeli

Een centrale schakel in mijn werk is survey feedback, voor mij een manier om op systematische wijze de bomen door het bos te zien bij vraagstukken op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast gebruik ik survey feedback om in organisaties tot energieke verandering met draagvlak te komen.

Wat is survey feedback?

Survey feedback is een van de meest gebruikte ‘Organizational Development’ technieken. In essentie bestaat het uit het verzamelen van data over een organisatie, het terugkoppelen van deze data aan mensen in de organisatie om ze te analyseren en er betekenis aan te geven, om ten slotte verbeteracties te ontwerpen (French & Bell, 1995). Het is ‘een vrij ordelijke en systematische manier om organisaties vanuit de percepties van medewerkers te begrijpen om zodoende dit begrip terug te brengen in de organisatie zodat verandering kan ontstaan’ (Burke, 2014).

Survey feedback wordt veel gebruikt in verandertrajecten waarbij de inzet en het commitment van mensen essentieel is voor het succes van de verandering.

De oorsprong van survey feedback is te vinden op het ‘Institute for Social Research’ van de University of Michigan, waar men in de jaren ‘50 ontdekte dat wat een operationeel manager doet met de data uit een onderzoek essentieel is: bespreekt hij de resultaten op een positieve manier met zijn team dan komen waarschijnlijk verbeteringen tot stand. Legt hij de resultaten naast zich neer en doet hij niets, dan resulteert het in ‘geen adequate verbeteringen’ en mogelijk ook in frustratie bij medewerkers,

vanwege het invullen van een vragenlijst waar niets mee wordt gedaan (Mann, 1960). Dit laatste ‘Mann’-effect treedt nog steeds vaak op als organisaties medewerkersonderzoek uitvoeren zonder de resultaten goed terug te koppelen en zonder adequate vervolgacties in gang te zetten. Een verspilling van geld en moeite.

Inzicht én impact

Om niet in de val te trappen die Mann reeds in 1960 beschreef, is het belangrijk om survey feedback technieken te gebruiken. Daarmee zijn waardevolle inzichten van medewerkersonderzoek om te zetten in impactvolle verandering. Het gaat dus zowel om gegevensverzameling (inzicht verkrijgen) als om de terugkoppeling van de resultaten naar betrokkenen (om impact te creëren). Het verzuimen of niet goed uitvoeren van de terugkoppeling ondermijnt het effect van survey feedback (Bennebroek Gravenhorst, 2003).

In mijn ogen is alles in het survey feedback proces erop gericht om gezamenlijk de hefboomen van verandering te vinden, zodat met relatief weinig inspanningen stevige en duurzame verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Dit door (1) een survey uit te voeren die positief is en motiveert om deel te nemen; (2) het management op te leiden en in staat te stellen om de survey data effectief terug te koppelen en (3) de effecten van de survey feedback te evalueren.

Tips voor effectieve survey feedback

Dat klinkt gemakkelijk, maar is in de praktijk toch omvangrijk en uitdagend. Het geheim van de smid zit in de randvoorwaarden van succesvolle survey feedback. Hieronder staan ze in een aantal tips beschreven:

- Werk met een goed, bij voorkeur wetenschappelijk te verantwoorden model waar oorzaak en gevolg op



de juiste manier worden gedefinieerd. Wanneer je dit niet doet, is de kans groot dat een verkeerde voorstelling van de werkelijkheid wordt gegeven, met als gevolg dat je mogelijk de verkeerde weg opgaat en tijd en geld verspilt.

- Werk met een vragenlijst waar medewerkers vertrouwen in hebben. Een goede keuze van relevante onderwerpen die specifiek voor de organisatie en met medewerkers van de organisatie zijn gekozen, vergroot de verwachting dat het medewerkers iets kan opleveren en dat stimuleert ook hun deelname.
- Realiseer een respons van minimaal 50%. Anders is het lastig de resultaten te generaliseren en erover in gesprek te gaan. Ik heb in dit kader goede ervaringen met het bieden van individuele feedback aan individuele invullers. Dat scheelt zo'n 10-20% respons.
- Zorg voor een snelle, maar zorgvuldige distributie van resultaten. De tijd tussen het invullen van de vragenlijsten en het terugkoppelen van de resultaten is bij voorkeur kort. De terugkoppeling van de resultaten gebeurt eerst aan het topmanagement en daarna aan de rest van de organisatie.
- Werk met commitment en support van directies. Een managementteam of directie laat met survey feedback zien dat men bereid is samen met alle betrokkenen stil te staan bij de huidige situatie en te kijken naar mogelijkheden voor verbeteringen.
- Stimuleer het operationeel leiderschap om in contact te staan met medewerkers, verbinding te maken tussen eigen doelstellingen en die van de survey en het voortouw te nemen om tot verbetering te komen. Mijn ervaring is dat het altijd verstandig is om speciale aandacht te hebben voor deze doelgroep.
- Neem de tijd: de terugkoppeling van survey data moet niet als agendapunt van regulier overleg, maar als losstaand overleg gepland worden. Het bespreken van survey uitkomsten is communiceren op een ander *niveau* dan men doorgaans gewend is – vaak meer op het samenwerkingsproces dan op de inhoud van het werk.
- Organiseer inhoudelijke (uitleg model en resultaten) en procedurele (vormgeven en begeleiden van feedback sessies) ondersteuning van experts tijdens de feedback sessies. Het bespreken van de resultaten van een survey is voor leidinggevendenden geen dagelijkse kost en kan voor hen ook spannend zijn.
- Ga voor actieplannen die aansluiten bij bestaande ontwikkelingen in de organisatie. 'Niet extra werk doen, maar het werk anders doen', is vaak de oplossing voor effectieve verandering in organisaties.

De vruchten plukken

Survey feedback interventies blijken in wetenschappelijke studies verbonden met hogere productiviteit, lager verzuim en verloop van personeel en hogere tevredenheid en bevoegenheid in organisaties (Peiro et al, 2010). Ik heb zelf ervaren dat deze positieve uitkomsten tot stand komen doordat mensen 'weer' met elkaar in contact komen. Er ontstaat eigenaarschap en initiatief bij medewerkers, voorheen onuitgesproken

frustraties worden op tafel gelegd en creatieve oplossingen voor dagelijkse problemen worden samen bedacht. Dit proces wordt in gang gezet door de survey. De vruchten kunnen worden geplukt door zowel medewerkers, leidinggevendenden als HR-professionals en directies.

Alle *medewerkers* hebben een gezamenlijke taal ontwikkeld omdat ze door de resultaten en modellen van het onderzoek zijn geïnspireerd. Ze voelen zich eigenaar van de resultaten omdat ze op de juiste manier inzicht hebben gekregen in de resultaten. En ze hebben vertrouwen in de afspraken die zijn gemaakt omdat ze *samen met hen* zijn gemaakt, in plaats van *over hen*.

De *leidinggevendenden* hebben in het proces van survey feedback geleerd om de eigen doelstellingen te verbinden aan de organisatiestrategie en hebben een dieper contact met hun medewerkers gerealiseerd. Ze zijn nog geen experts, maar hebben wel stappen gezet (Björklund et al, 2007).

De *HR-professionals* en *directies* hebben op het abstracte organisatieniveau inzicht in de meest belangrijke issues en de afdelingen waar extra aandacht gewenst is. Omdat ze met wetenschappelijk valide modellen en vragenlijsten hebben gewerkt, kunnen ze nu de volgende stap maken; het koppelen van de survey data aan business performance data. Hierdoor krijgt men nog beter inzicht in hoe de medewerkers beter ingezet kunnen worden, zodat ze vol energie en plezier nog meer waarde toevoegen dan voorheen. Deze beweging heet HR-analytics en daar zult u de aankomende jaren nog veel van horen. ●

Literatuur

- Bennebroek Gravenhorst, K. (2003). *Survey Feedback. Uitkomsten van vragenlijsten bespreken en veranderingsprocessen versterken*. Organisatie Instrumenten, file C1050, Kluwer.
- Björklund, C. et al (2007). Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16:1.
- Burke, W. (2014). *Organization Change. Theory and Practice*. Fourth Edition, SAGE publications inc.
- French, W.L. & C.H. Bell (1995). *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice-Hall.
- Mann, F.C. et al (1960). *Automation and the Worker: a Study of Social Change in Power Plants*. Henry Holt & Company.
- Peiro, J. et al (2010). Survey Feedback as a Tool for Changing Managerial Culture: Focusing on Users' Interpretations – A Case Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:4.



Drs. Elco Schaufeli is partner en adviseur bij Triple i Human Capital. Hij begeleidt organisaties naar meer energie en minder stress en maakt daarin veel gebruik van survey feedback. E-mail: elco.schaufeli@3ihc.nl