Downloaded from UvA-DARE, the institutional repository of the University of Amsterdam (UvA)
http://dare.uva.nl/document/65640

File ID	65640
Filename	WOORD VOORAF

SOURCE (OR PART OF THE FOLLOWING SOURCE):

Type	Dissertation
Title	Sterke staaltjes van samenwerking : survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering
Author	K.M. Bennebroek Gravenhorst
Faculty	Faculty of Social and Behavioural Sciences
Year	2002
Pages	486
ISBN	9014093063

FULL BIBLIOGRAPHIC DETAILS:
http://dare.uva.nl/record/220520

Copyright

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

WOORD VOORAF

Dit boek gaat over een onderzoek naar organisaties in verandering. Veel veranderingsprocessen verlopen moeizaam. In deze studie ga ik na hoe dat komt en wat we eraan kunnen doen. Globaal zijn er drie fasen te onderscheiden in het onderzoek: de voorbereiding, de casestudies en het schrijven. Tijdens de voorbereiding maak ik plan waarin staat wat ik met het onderzoek te weten wil komen en op welke manier ik dat denk te realiseren, ik bestudeer literatuur en ik vorm eerste ideeën over wat veranderen lastig maakt en hoe survey-feedback kan worden ingezet voor versterking van veranderingsproces.

Tijdens het onderzoek werk ik samen met zes organisaties. In samenwerking met mensen die daar werken ben ik druk bezig om op systematische wijze de situatie in de organisatie in kaart te brengen en om te zorgen dat het onderzoek een zinvolle bijdrage levert aan de veranderingen. Mijn eigen leerproces is dan ook in volle gang, maar het is lastig om de tijd te vinden die nodig is om te reflecteren op wat er allemaal gebeurt. Iedereen die de praktijk kent van organisaties in verandering, weet dat daarin weinig plaats is voor rust nemen en stilzetten. Doorhollen en inspelen op nieuwe ontwikkelingen lijken eerder het devies.

Na elke casestudie vindt rapportage plaats aan de organisatie waarin de belangrijkste bevindingen op een rij worden gezet. In de rapportage is onder meer aangegeven welke betekenis de uitkomsten hebben en wat vraagstukken zijn om mee aan de slag te gaan. Na afronding van een casestudie sta ik bij het werken met de survey-feedback methode. Ik bekijk hoe dat gaat en stel mijzelf de vraag wat gaat goed, wat niet en waarom. Daardoor vorm ik een beeld van wat in de volgende case beter kan.

Echt vorm krijgen mijn inzichten en leerervaringen wanneer ik deze op papier zet. Het schrijven ordent mijn gedachten. Misschien wel het meest lastige moment in de hele studie is het starten met dit boek. Het kader is vooraf opgesteld en in grote lijnen helder. De vraag is vooral hoe ik al het materiaal dat de zes cases heeft opgeleverd daarin ga verwerken. Het duurt enige tijd voor ik weet hoe ik dat materiaal kan omzetten in leesbare verhalen die recht doen aan de projecten en tegelijk passen in de opzet van een proefschrift. Het resultaat is een omvangrijk boek. Dat komt met name door de zes uitgebreide casestudies waarin ik tevens aandacht besteed aan mijn leerproces en methodiekontwikkeling. Het schrijven was een hele klus, waar ik meestal met plezier aan heb gewerkt. Het onderzoek heeft mij veel geleerd. Ik hoop dat over te dragen aan de lezer.

Promoveren is eenzaam werk, althans dat hoor je vaak. Ik heb me zelden eenzaam gevoeld. Dat heeft deels te maken met de aard van deze studie: onderzoek doen in veranderende organisaties betekent dat je veel contact hebt met 'de buitenwereld'. In de zes samenwerkingsprojecten ontmoette ik veel mensen. In laatste case was ik voor enige tijd bijna een deel van de organisatie. Schrijven is eenzamer. Soms voelde ik me als een monnik die afgezonderd in een kamertje handwerk verricht waar slechts een klein publiek belangstelling voor heeft. Het helpt dan erg om leuke collega's te hebben waar ik even mee kan kletsen. Werken in het centrum van Amsterdam helpt ook. De stad leeft en na een blokje om ben je weer helemaal opgeladen.

Een aantal mensen wil ik graag bedanken. Allereerst zijn dat de mensen in de organisaties met wie ik nauw heb samengewerkt. In het bijzonder wil ik noemen: Joep Aarts, Freek Abma, Co van Angelen, Peter auf dem Brinke, Ineke van Dijk, Edwin Duys, Margreet Heijstee, Hans Hoogeveen, Jan Koolen, Ad van Leeuwen, Philip Lemmens, Walter Mutsears, Lex Schoonen en Julichska Venmans. Ik ben blij met het vertrouwen dat zij in mij stelden. Veel waardering heb ik voor de openheid waarmee zij praten over hun organisatie, hun interesse in systematische reflectie, de bereidheid om te leren, de ruimte die ik kreeg en onze prettige samenwerking. Zij zijn bereid om te luisteren naar kritiek vanuit hun organisatie, nemen deze serieus en gaan op zoek naar oplossingen. In veel organisaties is dat ongebruikelijk. Tevens dank ik de leidinggevenden en medewerkers waarmee ik gesprekken voerde en de in totaal meer dan dertien honderd mensen die een vragenlijst invulden over hun organisatie.
Aan sommige universiteiten is het niet toegestaan om de promotores te bedanken in het proefschrift. Gelukkig mag dat in Amsterdam wel. Jaap Boonstra is om uiteenlopende redenen een bijzondere promotor. Hij stimuleert en inspireert mij, laat vrij en schept kaders, is enthousiast als het goed gaat en denkt mee over oplossingen als het niet goed gaat. Als het moet zet hij me onder druk, zonder te verlammen. Veel plezier en steun heb ik gehad aan de besprekingen van de tekst voor dit boek.
En dan is er nog een hoop niet genoemd. Roel in 't Veld is om andere redenen een bijzondere promotor. Hem dank ik voor het meedenken over de invulling van het onderzoek en voor de stevige gesprekken over de tekst in dit boek. Zijn opmerkingen vormen een welkom aanvullend perspectief. Spannend is het ook om met hem vooruit te kijken, naar wat er na het promoveren allemaal mogelijk is.
Renate Werkman dank ik onder meer voor haar luisterend oor tijdens het schrijven. Vanuit haar tegenoverliggende kamer merkte zij direct wanneer ik ergens niet uitkwam. Zij dacht mee en wees me erop dat niet alleen moet kijken naar wat nog moet, maar ook naar wat al af is. Dat geeft energie om door te gaan. Samen ontwikkelen we boeiende inzichten en leuke ideeën over werken met de survey-feedback methodiek. Ik zie ernaar uit om weer samen iets te doen wanneer zij klaar is met schrijven. Studenten Organisatiekunde ben ik zeker niet vergeten. Aan de meeste projecten hebben studenten meegewerkt. Zij hebben daarvan geleerd, maar ik ook. Hun frisse en kritische blik dwingt tot reflectie, helpt ordenen en levert nieuwe inzichten.
Marietta was de eerste buitenstaander die het verhaal las. Een spannend moment, want het is natuurlijk de bedoeling dat anderen het ook kunnen volgen. Dat bleek het geval. Sterker nog, ze herkende veel uit haar eigen ervaringen met veranderingsprocessen bij een ministerie. Ik kreeg een mooi schriftje – net als toen we samen studeerden – met tien pagina's vragen, opmerkingen, suggesties en ideeën, inclusief taalcorrecties. Marc, haar vriendje, vond dat ziek. Ik was er juist erg blij mee.
Caspar, mijn vriendje, heeft het natuurlijk ook gelezen en verbeterd. Promoveren doe ik niet voor hem, dat doe ik voor mezelf. Waarschijnlijk is het ook niet vol te houden als je het niet voor jezelf doet. Of ik het zonder hem had gekund, is een andere vraag. Hem naast mij te hebben, zorgde ervoor dat ik plezier had in wat ik deed. Als dat soms niet zo was, hielp hij mij om het weer leuk te maken. Daarom staat hij ook naast mij bij de verdediging van dit proefschrift en vast nog lang daarna.
Ik sluit af met het bedanken van Toon. Hij legde de laatste hand aan dit boek door het vorm te geven. Net als altijd maakte hij er iets moois van. Bij CO3 vertonen ze ook sterke staaltjes van samenwerking (Irma sprong bijvoorbeeld 'even' bij om te helpen met de figuren). Ik hoop dat de fraaie vormgeving bijdraagt aan de leesbaarheid en het leesplezier.