

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –  
2010 – Volume 19, Issue 1, pp. 39–59  
URN:NBN:NL:UI:10-1-100230

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur, Utrecht Publishing & Archiving  
Services in cooperation with Utrecht University of  
Applied Sciences, Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a  
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No  
Derivative Works 3.0 Netherlands License

**Gabriël Anthonio** is part-time professor in  
Leadership and Change Management at the  
Stenden University in Leeuwarden, the Netherlands.  
Since January 2006, he is chairman of the board  
of directors of Jeugdhulp Friesland. He has held

various management positions including director  
of a forensic psychiatric hospital and director of a  
judicial treatment centre for youth. His PhD thesis,

*The Humanisation of a Judicial Organisation:*

*Human values as guiding principles for*

*organizational changes*, was published in 2006.

Correspondence to: Gabriël Anthonio, Professor  
of Leadership and Change Management, Stenden  
University, Post Office Box 1298, 8900 CG

Leeuwarden, the Netherlands. E-mail:

[gabriel.anthonio@stenden.com](mailto:gabriel.anthonio@stenden.com) / [www.stenden.com](http://www.stenden.com)

Received: 8 August 2009

Accepted: 11 December 2009

Review Category: Research

# REFLECTIEF LONGITUDINAAL ONDERZOEK: ONDERSTEUNING BIJ LEERPROCESSEN IN ORGANISATIES

GABRIËL ANTHONIO

## ABSTRACT

### **Reflective Longitudinal Research: A tool for organizational learning**

This article describes the characteristics of Reflective Longitudinal Research (R.L.R.), a form of social scientific research which is applied over a long period of time. It is typical of R.L.R. that the researchers and those being investigated can discuss the research and its results. The author presents two case studies to discuss the usefulness of R.L.R. in organizational learning.

### **Keywords**

Longitudinal research, reflection, learning organization, organizational change

### **SAMENVATTING**

#### **Reflectief Longitudinaal Onderzoek: Ondersteuning bij leerprocessen in organisaties**

Dit artikel beschrijft de kenmerken van Reflectief Longitudinaal Onderzoek (R.L.O.), een vorm van sociaal-wetenschappelijk onderzoek die gedurende een langere periode wordt toegepast en waarin onderzoekers en de onderzochten samen discussiëren over het onderzoek en de resultaten ervan. De auteur presenteert twee cases om de waarde van R.L.O. voor organisaties en organisationele leerprocessen te bediscussiëren.

### **Trefwoorden**

Longitudinaal onderzoek, reflectie, lerende organisatie, organisatieverandering

### **ACKNOWLEDGMENT**

The author wishes to acknowledge the contribution of Rafael Wittek, full professor of Sociology at the Department of Sociology at the Rijksuniversiteit Groningen, the Netherlands, and thanks him for his advice and comments.

### **INLEIDING**

Onderzoek naar sociale interventies heeft veelal een evaluatief, praktijkgericht of actiegericht karakter. De resultaten en uitkomsten van een bepaalde interventie krijgen hierbij ruime aandacht. Deze aandacht voor uitkomsten komt niet alleen voort uit de nieuwsgierigheid van de uitvoerders of de opdrachtgever naar de resultaten, maar ook uit de politieke of bestuurlijke verantwoording die moet worden afgelegd. Uiteindelijk gaat het bij sociale interventies voor de meeste betrokkenen immers om het beoogde resultaat. Door te focussen op resultaten, blijft een boeiend en belangrijk onderzoeksterrein braak liggen. In het veranderingsproces zelf liggen data en ervaringen besloten die de moeite waard zijn om te verkennen en in kaart te brengen. Deze data en ervaringen kunnen ontsloten worden door de onderzoekers en onderzochten gedurende het onderzoeksproces systematisch met elkaar in contact te brengen. Dit artikel beschrijft een nieuwe

vorm van sociaal-wetenschappelijk onderzoek, te weten Reflectief Longitudinaal Onderzoek (R.L.O), waarin dit contact tussen onderzoekers en onderzochten een cruciale rol speelt, en waarin aandacht is voor de veranderingsprocessen die door interventies in gang gezet worden.

De opzet van de tekst is als volgt. In dit artikel worden twee vormen van onderzoek besproken die veelvuldig worden ingezet bij veranderingsprocessen, namelijk het longitudinaal onderzoek en survey feedback onderzoek. De voor- en nadelen van deze onderzoeksstrategieën komen aan bod, waarna het R.L.O. als alternatief voor deze benaderingen aan de orde komt. Ter illustratie van deze nieuwe vorm van onderzoek worden twee casussen beschreven waarin R.L.O. is ingezet. Na enkele kritische kanttekeningen bij R.L.O. wordt het artikel afgesloten met aanbevelingen en conclusies. Allereerst zullen echter de uitgangspunten geformuleerd worden, op grond waarvan gepleit wordt voor een nieuwe vorm van onderzoek naar veranderingsprocessen.

## **UITGANGSPUNTEN**

Twee waarnemingen onderschrijven de noodzaak om een nieuwe vorm van onderzoek in te zetten als het gaat om het onderzoeken en begeleiden van organisatieveranderingen.

Allereerst is dat de constatering dat veel veranderingsprocessen niet succesvol zijn.

Ingrijpende veranderingen in organisaties mislukken vaak. In Nederland loopt 70% van de veranderingstrajecten in organisaties vast of realiseert niet de beoogde resultaten (Boonstra, 2000). Dit gegeven geeft aanleiding om te veronderstellen dat het in veel gevallen aan kennis en inzicht ontbreekt om veranderingen in organisaties tot een goed einde te brengen. Deze kennis zou door meer objectieve onderzoekers, maar ook door betrokken en ervaringsdeskundige managers en medewerkers ontwikkeld kunnen worden.

In veel organisaties wordt echter een model of plan gemaakt van de beoogde veranderingen en resultaten. De politiek of de top in een organisatie neemt hiervoor het besluit en is tegelijk verantwoordelijk voor de resultaten. Dit model roept nogal eens weerstanden op bij ambtenaren en uitvoerende medewerkers in de organisatie. De Leeuw neemt zijn gehoor tijdens zijn inaugurale rede mee langs een pijnlijke route van centraal gedicteerde overheidsinterventies die voor een groot deel mislukken, nauwelijks goed onderzocht worden en waar dus maar weinig van geleerd wordt (De Leeuw, 2008). Tijdens dit soort mislukte organisatieveranderingen raken medewerkers vaak gedemotiveerd of zelfs ziek. Uit een recent onderzoek van de FNV Bondgenoten blijkt dat 63% van de medewerkers geen gelegenheid heeft gehad om invloed uit te oefenen op een ingrijpende verandering op het werk in de afgelopen twee jaar. Bij 41% van de medewerkers die de afgelopen twee jaar een reorganisatie hebben meegemaakt heeft dit geleid tot gezondheidsklachten. Volgens de onderzoekers kunnen de gezondheidsklachten

worden verminderd door de medewerkers tijdig en vaker te betrekken bij de veranderingen (Van Witteloostuijn, 1999; Warning, 2009). Een gebrek aan draagvlak is – naast een tekort aan kennis – dus een tweede oorzaak voor het stranden van opgelegde veranderingstrajecten en de negatieve gevolgen die ermee gepaard gaan.

In het onderstaande wordt een antwoord gezocht op de vraag welke onderzoeksstrategieën geschikt zijn om in dit gebrek aan kennis en draagvlak te voorzien.

## **LONGITUDINAAL ONDERZOEK**

Als we onderzoek willen doen naar sociale en dynamische fenomenen zoals organisatieveranderingen, waarbij allerlei gebeurtenissen in een organisatie over een langere periode plaatsvinden, volstaan ad hoc onderzoeksdesigns niet. Onderzoeksdesigns die beter op dit soort onderzoeksvragen aansluiten zijn longitudinale onderzoeksmethoden (Swanborn, 2002). Longitudinaal onderzoek wordt omschreven als sociaal-wetenschappelijk onderzoek waarbij op steeds dezelfde manier op verschillende tijdstippen, herhaaldelijk metingen plaatsvinden om een bepaalde ontwikkeling in kaart te brengen (Denzin & Lincoln, 2005; Swanborn, 1991; Van der Zee, 2004). De voordelen en kracht van longitudinaal onderzoek werden al door Campbell en Stanley in 1966 aangetoond (Campbell & Stanley, 1966). In tegenstelling tot empirisch onderzoek waarbij sociale fenomenen vanuit een meer “statisch” perspectief worden benaderd, gaat longitudinaal onderzoek uit van de dynamiek en complexiteit van sociale veranderingen.

Longitudinaal onderzoek staat ook wel bekend als cohortonderzoek dat bij uiteenlopende disciplines wordt ingezet: economie (valutaontwikkelingen), geneeskunde (verspreiding van ziekten), planologie (files) en criminologie (slachtoffer trends). Deze vorm van onderzoek biedt – naast het voordeel van de meerdere meetmomenten – de mogelijkheid om de onderzochten – of andere belanghebbenden – te betrekken bij het onderzoek en de interpretatie van de uitkomsten (Denzin & Lincoln, 2005). Het nadeel van longitudinaal onderzoek is dat het kostbaar is en veel tijd van de onderzoekers en organisatie vraagt. Bovendien kunnen de omstandigheden van de deelnemers aan de onderzoeksgroepen ingrijpend veranderen (denk aan verandering van baan, verhuizing) waardoor zij niet meer voorkomen in vervolgmetingen. Al te grote veranderingen of verschuivingen in de onderzoeksgroepen maken de onderzoeksgegevens onbetrouwbaar. Via aanvullend *cross-sectional* onderzoek, waarbij bijvoorbeeld de opeenvolgende groepen van een basisschool worden onderzocht, kan dit deels ondervangen worden. Het nadeel hiervan is dat er steeds andere groepen en dus personen aan het onderzoek deelnemen.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen en uitkomsten bij organisatieveranderingen lijkt longitudinaal onderzoek meer geschikt dan onderzoek op basis van één meetmoment, omdat hiermee meer inzicht kan worden verkregen in de veranderingsprocessen. Onderzoek waarin slechts één meetmoment plaatsvindt, verwerft inzicht in de opinie en ervaring van de onderzochte actoren met de reorganisatie in hun bedrijf. Het gaat hierbij echter om een momentopname, waarbij niet inzichtelijk wordt hoe deze opinies en ervaringen zich verder in de tijd ontwikkelen. Longitudinaal onderzoek kan deze informatie wel boven tafel krijgen.

Uiteraard heeft longitudinaal onderzoek ook zijn beperkingen, waarvan er in voorgaande reeds enkele beschreven zijn. Een groter dilemma is dat bij de reguliere designs van longitudinaal onderzoek de onderzochten zelf niet in beeld komen. Het zijn juist de onderzochten zelf, de managers en medewerkers, die een rijke bron aan aanvullende kennis en inzichten uit de praktijk hebben. Als we longitudinaal onderzoek meer betekenis willen geven zal het op de een of andere manier ingebed moeten worden in een gezamenlijk leerproces van de onderzoekers en onderzochten zelf. Hieronder bespreken we een methode waarbij een gezamenlijk onderzoek- en leerproces wel onderdeel is van de methode van onderzoek.

## **SURVEY FEEDBACK ONDERZOEK**

Bij het doen van onderzoek in organisaties wordt geregeld gebruik gemaakt van vragenlijsten. Voorbeelden zijn medewerkers- of cliënt tevredenheidsonderzoeken, onderzoek naar organisatiecultuur of naar effecten van de verbeteringen in arbeidsomstandigheden. In de Verenigde Staten gebruikt meer dan de helft van de organisaties, die intern onderzoek doen, vragenlijsten die vervolgens tot rapporten worden verwerkt (Kraut, 1996). In Nederland zijn hier geen gegevens over bekend, maar ervaring leert dat ook hier de meerderheid van de studenten, onderzoekers en consultants gebruik maakt van vragenlijsten. Een beperkt deel maakt gebruik van interviews of participerende observaties in organisaties. Consultants die op het gebied van onderzoek in organisaties werkzaam zijn geven aan dat vragenlijsten vaak de voorkeur hebben en het meest worden gebruikt (Bennebroek Gravenhorst, 2007).

Survey research is primair bedoeld om gegevens te verzamelen ten behoeve van de directie, c.q. opdrachtgever. Het is de directie, of een vertegenwoordiging daarvan, die in dat geval de onderzoeksthema's bepaalt en aan wie gerapporteerd wordt. Het is ook de directie die bepaalt of vervolgens iets met de onderzoeksresultaten en aanbevelingen gedaan wordt, waarbij er vanzelfsprekend eveneens een risico is dat het rapport "in de la" verdwijnt. Survey feedback komt tegemoet aan dit risico, door zich vooral op het leerproces van de betrokkenen te richten (Meijer, Berkhout & Ruiten, 2001). Niet de uitkomsten van de vragenlijst, maar de ontwikkeling

van de betrokkenen zelf staat hierbij centraal. Het doel van dit type onderzoek is dat deelnemers zelf actief deelnemen aan het bespreken van de uitkomsten en dat zij bijdragen aan de discussie over mogelijke relevante nieuwe interventies. De onderzochten krijgen hiermee zelf een actieve rol toebedeeld, terwijl in de besprekfase de onderzoeker de rol van procesbegeleider vervult (Bennebroek Gravenhorst, 2007). Dit betekent dat de enige overeenkomst tussen survey research en survey feedback is dat zij beide gebruik maken van vragenlijsten. Nadler stelt dat survey feedback op drie niveaus een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van de organisatie (Nadler, 1996).

1. Diagnose instrument.

Allereerst wordt met survey feedback duidelijkheid verkregen over de stand van zaken in de organisatie en de knelpunten en problemen die zich voordoen. De feedbackbijeenkomsten zijn gericht op het delen van perspectieven en ieders bijdrage aan de verbeteringen in de organisatie.

2. Organisatieverandering.

Survey feedback brengt een of meerdere onderwerpen in kaart en monitort deze gedurende een bepaalde periode. De feedbackbijeenkomsten zorgen voor betrokkenheid bij de veranderingen. Er worden afspraken over ieders bijdrage, de inbedding in de organisatie en de gezamenlijke eindevaluatie gemaakt.

3. Veranderingen in teams en individueel functioneren.

Naast een diagnose over de situatie, wordt ook in kaart gebracht hoe de processen, zoals de samenwerking en het functioneren van teams en individuen, verlopen. Hierbij ligt het accent op het gedrag van teams en individuen. De feedback bijeenkomsten zorgen ervoor dat de verschillende perspectieven kunnen worden besproken. Vervolgens kunnen de deelnemers afspraken maken over hun eigen inzet en bijdragen in het beter functioneren van het team.

Bij survey feedback staat het gezamenlijke leerproces en het bevorderen van de eigen inbreng en deelname aan veranderingen centraal. In die zin draagt deze vorm van onderzoek dus niet alleen bij aan meer kennis en inzicht, maar bevordert het ook het draagvlak onder de deelnemers. Participatie in onderzoek kan niet alleen kennis en inzichten vergroten, maar kan ook tot empowerment van de deelnemers leiden (Maso & Smaling, 1998). Deze vorm van onderzoek is intensief en daarmee ook kwetsbaar. De kwaliteit van de feedback is namelijk sterk afhankelijk van zaken als de motivatie van deelnemers, een strakke planning en niet te vergeten het kostenaspect als er gebruik wordt gemaakt van een externe onderzoeker die tevens ook procesbegeleider is. Tevens is de samenstelling van de groep die deelneemt aan de feedbackbesprekingen een

belangrijk punt van aandacht. Bij een beperkt onderzoek binnen een afdeling kunnen soms alle onderzochten deelnemen aan de feedbackbespreking. Bij een grotere onderzoeksgroep is er vaak sprake van vertegenwoordiging, waarbij medewerkers van verschillende afdelingen en hiërarchische niveaus in een groep samen worden gebracht. In hoofdlijnen ziet een uitgebreide survey feedback procedure er als volgt uit (Bennebroek Gravenhorst, 2007):

1. Aan de hand van belangrijke topics wordt een vragenlijst gemaakt en uitgezet.
2. Van de uitkomsten wordt een rapport en/of presentatie gemaakt.
3. Er worden een of meerdere feedback bijeenkomsten georganiseerd, waarbij de onderzoeker een ondersteunende rol vervult.
4. De deelnemers beoordelen de positieve en negatieve uitkomsten eerst voor zichzelf.
5. Met behulp van een of meerdere gespreksvormen krijgen alle deelnemers de gelegenheid hun perspectieven, ervaringen en eerste gedachten over verbeteringen tijdens de eerste feedback bijeenkomst te delen.
6. Betrokkenen krijgen in het volgende feedback gesprek de ruimte om met concrete plannen en verbetervoorstellen te komen.
7. De groep stelt een gezamenlijke conclusie en plan van aanpak op.
8. Er worden monitoring afspraken gemaakt en de groep evalueert, na een bepaalde periode, de resultaten.

Deze beschrijving omvat de belangrijkste te onderscheiden stappen, maar zal soms ook in een verkorte vorm worden gevolgd.

## **REFLECTIEF LONGITUDINAAL ONDERZOEK**

Hierboven zijn twee methoden van onderzoek bij organisatieveranderingen besproken: het longitudinaal onderzoek en de survey feedback. Het grote voordeel van longitudinaal onderzoek bij organisatieveranderingen is dat het zich over een langere periode uitstrekt, waardoor bepaalde veranderingen in de organisatie goed te monitoren zijn. Deze vorm van onderzoek in organisaties draagt bij aan meer kennis en inzicht over hoe bepaalde ontwikkelingen zich over een langere periode voordoen. Het nadeel is dat in de opzet van dit soort onderzoek de onderzochten in de organisatie zelf buiten beeld blijven en er dus sprake is van verkokerde kennis en ervaring. Het voordeel van survey feedback is dat de onderzochten op basis van de vragenlijsten elkaar wel ontmoeten in zogenaamde feedbackbijeenkomsten. Hiermee wordt de verkokering opgeheven en krijgen onderzochten met ondersteuning van de onderzoeker, in de rol van procesbegeleider, de

kans om samen in gesprek te gaan over de perspectieven, ervaringen en de wijze waarop bepaalde problemen het beste kunnen worden aangepakt. Het nadeel van deze werkwijze, in tegenstelling tot longitudinaal onderzoek, is dat survey feedback van beperkte duur is. De eenmalige kortdurende en intensieve actie kan wel eens snel verdampen in de weerbaarheid van het organiseren en veranderen van elke dag. R.L.O. combineert de voordelen van beide methoden.

### **De visie en werkwijze van R.L.O.**

Met de wetenschap dat veel veranderingen in organisaties mislukken en de constatering dat het daarbij vaak ontbreekt aan kennis, inzicht en draagvlak is R.L.O. ontwikkeld. Deze vragen rondom meer theoretische en praktische kennis over organisatieverandering en het vergroten van het draagvlak hebben geleid tot twee uitgangspunten voor R.L.O.

#### *1. De organisatie als een dynamisch proces*

Het eerste uitgangspunt bij R.L.O. is dat de organisatie wordt opgevat als een complex en dynamisch proces. Bij deze dynamische visie op de organisatie gaan we er van uit dat door in- en externe invloeden, bewuste of onbewuste interventies, de organisatie voortdurend in beweging is. Dit uitgangspunt is niet uniek voor R.L.O. In de literatuur over veranderingkunde in organisaties wordt een organisatie beschouwd als een complex systeem, dat voortdurend grote en kleine, al dan niet bewust gestuurde veranderingen ondergaat (Caluwé & Vermaak, 2006; Cozijnsen, 2004; Senge, 1992).

#### *2. Alle betrokkenen zijn kennisdragers*

Het tweede uitgangspunt bij R.L.O. is dat iedere betrokkene bij het onderzoek drager is van allerlei kennis en ervaringen. Dit geldt voor de onderzoeker, het management, de medewerkers, cliënten en eventueel andere belanghebbenden. Bijgevolg krijgen alle betrokkenen bij het onderzoek bij R.L.O. een rol toegekend in de onderzoeksproces. Bij aanvang van een R.L.O. wordt door middel van diepte-interviews, met een selecte groep van informanten (representanten van verschillende functies en lagen in de organisatie) gesproken. Doel van deze verkenning is om de context van de organisatie goed in kaart te brengen en vooral om na te gaan wat relevante processen en probleemvelden zijn. In een tweede stap worden de verworven inzichten vertaald naar meetinstrumenten. Dit gebeurt door ze in te passen binnen of te relateren aan gevalideerde psychometrische schalen. Zo kunnen bijvoorbeeld vragen over weerstand naar veranderprocessen gespecificeerd worden naar concrete issues, in plaats van te vragen naar de veranderingen in het

algemeen. Dit verhoogt niet alleen de relevantie van het onderzoek voor de ondervraagden, maar ook de validiteit van de metingen. In een derde stap worden de uitkomsten aan de informanten voorgelegd. Deze uitkomsten van de bespreking met de informanten kunnen weer worden aangewend voor het volgende meetmoment, waarmee de cirkel rond is.

Vanuit deze grondgedachte is het belangrijk dat de verschillende deelnemers deze kennis en ervaring inbrengen en met elkaar uitwisselen. Hierdoor ontstaat er een meervoudige vorm van participatie. Onderzoekers verdiepen zich langs deze weg bijvoorbeeld in management- en organisatievraagstukken en de ervaringen van de medewerkers. De onderzochten verdiepen zich in de manier van onderzoek doen en geven daar hun feedback op. Dit kan zowel betrekking hebben op het onderzoeksproces als op de uitkomsten daarvan. Het bevorderen van de symmetrie in de communicatie bij onderzoek in organisaties is niet uniek voor R.L.O. Andere aanverwante onderzoeksmethoden, zoals bepaalde vormen van praktijk- en actiegericht onderzoek en het "Vierde Generatie Evaluatieonderzoek", van Guba & Lincoln, kennen eveneens vormen van participatie van de onderzochten binnen de methode van onderzoek (Guba & Lincoln, 1989; Migchelbrink, 2009). Door de symmetrie in de communicatie over het onderzoek, de uitkomsten en de verbeterpunten te bevorderen wordt bij deze vormen van onderzoek getracht de kwaliteit en de interpretatie van de gegevens te bevorderen (Maso & Smaling, 1998). Niet alleen wordt de kwaliteit van de kennis en inzichten bevorderd, maar ook wordt de betrokkenheid van de medewerkers bij de te onderzoeken thema's vergroot.

Beide uitgangspunten vormen de centrale gedachten waarop R.L.O. is gebaseerd. "Reflectie" gaat dan ook over de feedbackgesprekken met alle relevante betrokkenen over het onderzoek, de uitkomsten en de eventuele interventies die tot verdere verbeteringen in de organisatie kunnen leiden. "Longitudinaal" houdt verband met de complexiteit, dynamiek en het tijdsaspect waarin organisaties zich ontwikkelen. Autoriteiten op het gebied van de veranderkunde in organisaties, zoals Caluwé & Vermaak wijzen ons er terecht op dat de daadwerkelijke invloed die leidinggevend in de organisatie hebben gering is. Vanwege de complexiteit en allerlei niet duidelijk waarneembare verbanden moet de invloed van leidinggevend niet overschat worden. Om die reden pleiten zij voor het model van de "lerende organisatie" die op basis van reflectie ook continu blijft leren (Caluwé & Vermaak, 2006). Vanwege de beperkte invloed en behoefte aan reflectie en leren in organisaties kan R.L.O. hierbij behulpzaam zijn. Gelet op de weerbarstige praktijk is bescheidenheid hier op zijn plaats. R.L.O. is slechts een hulpmiddel, maar niet het "Ei van Columbus" voor de geslaagde veranderstrategie.

## Onderzoeksdesign

Kenmerkend voor R.L.O. is dat dit zich over een langere periode afspeelt. Het doen van onderzoek is dus niet een eenmalige of kortdurende actie, maar wordt hiermee een regulier onderdeel van de organisatie en de formele overlegmomenten. Dit betekent in praktische zin dat er jaarlijks een planning wordt gemaakt van de meetmomenten, de presentaties van de rapportage en de feedback besprekingen.

Het onderzoeksdesign van R.L.O. lijkt in veel opzichten op dat van longitudinaal onderzoek, zoals eerder is beschreven. R.L.O. richt zich echter niet op eenmalige interventies of veranderingen, maar vooral op langdurige ontwikkelingen in de organisatie. De realiteit in de organisatie is namelijk dat er binnen bepaalde thema's die onderzocht worden, zoals de arbeidsbeleving, werkdruk, veiligheid, samenwerking en het vertrouwen in het management, regelmatig veranderingen in de organisatie plaatsvinden. Een ander verschil zit in het opnemen van de feedbackmomenten in het R.L.O. design. Hiermee doelen we op het type feedbackmomenten zoals we die hierboven bij het survey feedback onderzoek hebben beschreven. De feedbackmomenten worden zowel op informeel als formeel niveau georganiseerd en zijn een vast onderdeel van het onderzoek geworden. Informele feedbackmomenten betreffen feedbackbijeenkomsten over de uitkomsten van de onderzoeken met verschillende groepen medewerkers. De uitkomsten van de informele feedbackbijeenkomsten worden in de onderzoeksgroep teruggekoppeld en vastgelegd in de verslagen. Deze verslagen worden gebruikt als input voor nieuw beleid, alsmede voor het aanpassen van de meetinstrumenten in vervolgmetingen. Formele feedbackmomenten bestaan uit het agenderen van de jaarlijkse onderzoeksrapporten tijdens directieoverleg en het overleg van de directie met de ondernemingsraad, cliëntenraad en Raad van Toezicht. De uitkomsten van deze feedbackmomenten worden vastgelegd in notulen en dragen eveneens bij aan de totstandkoming van nieuw beleid en de jaarplannen.

## Methoden van onderzoek

De kern van R.L.O. wordt gevormd door de jaarlijks terugkerende enquêtes onder een vaste groep panelleden. De enquêtes hebben een aantal vaste onderwerpen die over meerdere jaren onderzocht worden. Deze onderwerpen worden soms aangevuld met nieuwe thema's, zoals in de hier besproken casussen de thema's veiligheid of de vermindering van de bureaucratie. Deze thema's worden ingegeven door duidelijke of ingrijpende veranderingen in de organisatie die om monitoring vragen. Ook kan het zijn dat een van de onderzoekers geïnteresseerd is geraakt in een

bepaald fenomeen dat om nader onderzoek, door middel van enquêtes, vraagt. De onderzoekers bereiden de enquêtes voor aan de hand van beleidsonderzoek, literatuurstudie en gesprekken met leden van de onderzoeksgroep. Hiervoor stelt de directie alle relevante stukken en documentatie van de organisatie ter beschikking aan de onderzoekers. De tweejaarlijks terugkerende enquête is de ruggengraat, het hoofdonderzoek binnen R.L.O. Daarnaast worden er ook aanvullende of deelonderzoeken verricht, zoals beleidsonderzoek, netwerkstudies of interviews op bepaalde thema's.

## CASUÏSTIEK

In onderstaande wordt R.L.O. nader toegelicht aan de hand van twee casussen. De eerste casus betreft het Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag in Groningen. De tweede casus betreft Jeugdhulp Friesland, een organisatie voor orthopedagogische en GGz-jeugdzorg in Friesland.

### Casus 1

In deze casusbeschrijving zullen we stilstaan bij de rol van R.L.O. in de reorganisatie van een justitiële organisatie. In de periode voorafgaand aan het onderzoek verkeerde de organisatie in zwaar weer, waarbij zij door diverse incidenten (ontvluchtingen, suïcide, onveiligheid in de instelling) negatief in de publiciteit kwam. Een deel van deze ernstige aantijgingen bleek terecht te zijn, zoals in het onderzoek van de Rijksrecherche uit 1999 naar de integriteit van de medewerkers in de organisatie werd bevestigd (Rijksrecherche, 1999). Als klap op de vuurpijl verscheen er in 1999 een zeer kritisch inspectierapport over de veiligheid en de kwaliteit van de behandeling in de kliniek (Inspectie Gezondheidszorg, 1999). Na kritische Kamervragen en de nodige media-aandacht besloot de toenmalige minister van justitie Korthals in 1999 dat de kliniek een doorstart verdiende. Het arbeidsverzuim lag rond de 14%, er was sprake van een enorm financieel tekort van 8 miljoen gulden en zowel de Tbs-gestelden als het personeel klaagde over onveiligheid en de slechte kwaliteit van de behandeling (Inspectie Gezondheidszorg, 1999; Rijksrecherche Onderzoek, 1999). In de periode 1999 tot en met 2004 beperkte onderzoek in de kliniek zich tot verschillende vormen van (eenmalig) evaluatieonderzoek, zoals cliëntentevredenheid en door de Arbodienst uitgevoerde tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers (Cliëntenraad, 1999, 2000, 2004, 2005; Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag, 2000a). In 2004 heeft de directie zich voorgenomen om structureel onderzoek te gaan doen in de organisatie (Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag, 2004). Hiervoor is contact gezocht met de

Rijksuniversiteit Groningen (sociologie). Uit deze samenwerking en praktijkervaring vanaf 2004 is R.L.O. ontstaan.

*R.L.O. in het Forensisch Psychiatrisch centrum Dr. S. van Mesdag*

In 2005 hebben de onderzoekers verslag gedaan van de vier opeenvolgende meetmomenten uit 2004 en 2005. De hoofdonderwerpen die standaard in de opeenvolgende vragenlijsten voorkomen zijn:

1. Visie op de organisatie en behandeling.
2. Vertrouwen en bekwaamheid van de leiding.
3. Communicatie en cultuur.

Deze onderwerpen zijn op basis van de onderzoeksrapporten in de onderzoeksgroep, bestaande uit directie, onderzoekers, beleidsmedewerker, twee leidinggevendenden, een gedragswetenschapper en twee medewerkers, waarvan er een namens de Ondernemingsraad afgevaardigd was, besproken. Daarnaast zijn de uitkomsten op formele en informele feedbackbijeenkomsten besproken.

Het onderzoekspanel bestond in 2004 uit 160 van de 450 medewerkers. De respons op de eerste meting was overweldigend, te weten 88%. In de daaropvolgende jaren daalde de respons gestaag tot ongeveer 60%. Deze daling was mede het gevolg van de "sleur" van het herhaaldelijk (twee keer per jaar) dezelfde vragen invullen. Medewerkers waren steeds minder gemotiveerd om deel te nemen en sommigen haakten letterlijk af. De respons was, ondanks de daling nog steeds voldoende representatief.

*De meerwaarde van R.L.O.*

R.L.O. beoogt een bijdrage te leveren aan meer kennis en inzicht en draagvlak bij veranderingen in de organisatie. In de eerste meting in 2004 stond 70% van het onderzoekspanel achter de organisatie- en cultuurveranderingen en bij de tweede meting in 2005 was dit gegroeid naar 76% (Wittek & Mühlau, 2005). De directie kon rekenen op een brede steun en draagvlak in de organisatie. Niet alleen de organisatieveranderingen zelf, maar ook een van de belangrijkste instrumenten, het doen van R.L.O. werd door het personeel positief gewaardeerd. In een survey naar de waardering van medewerkers van onderzoek (R.L.O.), ter ondersteuning van het leer- en reflectieproces in de organisatie, waardeerde 70% van de onderzochte medewerkers dit met positief tot zeer positief (Anthonio, 2006). De uitkomsten van het R.L.O. onderzoek en feedback besprekingen werden structureel in de jaarplannen van de organisatie opgenomen (Anthonio,

2006; Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag, 2004, 2005). Vanaf 2004 tot op heden (2009) wordt het R.L.O. in het Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag gecontinueerd. Het antwoord op de vraag of R.L.O. heeft bijgedragen aan meer kennis en draagvlak kunnen we deels afleiden uit het feit dat er gezamenlijke verbeterplannen tot stand kwamen. Deze plannen werden door de directie serieus genomen en formeel opgenomen in de jaarplannen van de organisaties. Hiermee werden ze onderdeel van de verdere ontwikkeling van de organisatie en kon er middels R.L.O. gekeken worden of deze interventies ook daadwerkelijk verbeteringen opleverden. Terzijde kan hier gemeld worden dat de reorganisatie zowel op gebied van cultuurverandering, organisatie en de resultaten succesvol was. Het centrum werd niet langer in haar voortbestaan bedreigd en behoorde na een paar jaar investeringen in allerlei veranderingen weer tot een van de meest vooraanstaande in het veld van de forensische psychiatrie (Anthonio, 2006).

## **Casus 2**

Casus 2 betreft een organisatie die niet zozeer hoefde te reorganiseren, maar wel enorm snel moest groeien in een relatief korte tijd. Begin 2006 veranderde ik van baan. Na acht jaar als directeur werkzaam te zijn geweest in het Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag kreeg ik de mogelijkheid om voorzitter Raad van bestuur bij Jeugdhulp Friesland te worden. Op basis van de positieve ervaringen met R.L.O. in de vorige werkomgeving werd deze methode voortgezet in mijn nieuwe werkring en organisatie.

De organisatie moest in een korte tijd groeien (Jeugdhulp Friesland, 2006, 2007). Deze groei werd mede ingegeven door twee dodelijke incidenten (de casussen "Savanna" en "Het Maasmeisje") in 2007, en door de daaropvolgende media-aandacht en politieke druk. Jeugdhulp Friesland groeide in drie jaar tijd van 450 medewerkers en 1450 cliënten in 2006, naar 700 medewerkers en 2100 cliënten in 2009. In tegenstelling tot de vorige casus, waarbij het accent lag op de interne crisis, is bij deze casus de druk van buitenaf om sneller en meer kinderen te helpen de belangrijkste reden voor ingrijpende veranderingen. Deze veranderingen betroffen onder andere de organisatiestructuur, personele groei, kwaliteitsbeleid en het ontwikkelen van een breder en flexibeler zorgaanbod (Jeugdhulp Friesland, 2007).

### *R.L.O. Jeugdhulp Friesland*

In 2007 zijn alle voorbereidingen voor R.L.O. bij Jeugdhulp Friesland getroffen. Er werd opnieuw een stuurgroep en onderzoeksgroep met diverse deelnemers ingesteld en er werden afspraken gemaakt over formele en informele feedbackbijeenkomsten. Via intranet en andere interne

berichtgeving werd iedereen in de organisatie op de hoogte gesteld van het onderzoek. Het onderzoeksdesign werd overgenomen uit de vorige casus. Naast het survey onderzoek werden er ook aanvullende onderzoeken, zoals interviews met een beperkte groep medewerkers en netwerkonderzoek in het kader van R.L.O. geïntroduceerd. In totaal zijn er in 2008 en 2009 bij Jeugdhulp Friesland drie panel surveys, tientallen interviews en negen netwerkonderzoeken op drie behandellocaties door de onderzoekers uitgevoerd. Terwijl het survey zich vooral richt op de individuele attitudes, gedrag en opinies van de medewerker richt de netwerkstudie zich voornamelijk op de interactie tussen de medewerkers. Via dit type onderzoek kunnen sociometrische aspecten zoals interactionele oplossingsstrategieën, de affiniteit tussen medewerkers onderling en de relatie tussen de medewerkers en leidinggevende onderzocht worden.

De respons op het panelonderzoek binnen Jeugdhulp Friesland is evenals in het Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag licht dalende. De eerste meting in het voorjaar 2008 kreeg een respons van 72,4%. Bij de tweede meting in het najaar van 2008 was de respons 66,5% en in de eerste meting voorjaar 2009 is de respons verder gedaald naar 55,4%. Dit is nog wel representatief, maar is dus wederom een punt van aandacht. Hier zien we dezelfde trend als in de Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag, de afname in de belangstelling om deel te nemen aan de survey. De uitslagen van de metingen en aanvullend onderzoek werden conform het R.L.O. ontwerp in verschillende formele en informele feedbackbijeenkomsten doorgenomen. In de enquêtes onder de panelleden is onderzoek gedaan naar zaken als nieuwe visie op organisatie en behandeling, invloed op anderen, werkdruk en inkomen en het vertrouwen in de leiding. Tevens is er met behulp van aanvullende interviews en netwerkonderzoeken ook gekeken naar nieuwe thema's zoals vriendschappelijke relaties, informele communicatie en roddel op het werk (Wittek, Ellwardt, Labun & Pauksztat, 2009).

#### *De meerwaarde van R.L.O.?*

R.L.O. beoogt een bijdrage te leveren aan meer kennis en inzicht en draagvlak bij veranderingen in de organisatie. In deze casus komt dat op twee manieren tot uiting. Een van de onderzochte thema's betrof "werktevredenheid". Bij de ondernemingsraad van Jeugdhulp Friesland bestonden zorgen over deze werktevredenheid, welke bevestigd werden door de surveys die in het kader van R.L.O. verricht werden. Werknemers konden aangeven hoe tevreden ze waren met bepaalde aspecten van hun baan. Over salaris en werkdruk was ongeveer de helft van de medewerkers tevreden, en de tevredenheid over de werkdruk daalde. Doordat deze metingen in formele feedbackbijeenkomsten tussen de directie en ondernemingsraad werden besproken, werden verbeterplannen geformuleerd. Het nieuwe personeelsbeleid ten aanzien van werkdruk

en inkomen werd onderdeel van de organisatie en middels R.L.O. kon gekeken worden of deze interventie ook daadwerkelijk verbeteringen opleverde.

Een ander thema dat onderzocht werd is "vertrouwen in het management". Uit de survey bleek dat het vertrouwen in het management hoog was, en dat het bovendien groeide. Deze positieve trend werd ingebracht tijdens de feedbackbijeenkomsten, evenals een theorie van vertrouwen. Vertrouwen is volgens deze theorie van Covey jr. (2008) een soort balans. Leidinggevendens moeten dus geregeld op de rekening van vertrouwen storten voordat ze weer vertrouwen kunnen opnemen. Alleen maar vertrouwen opnemen doet het vertrouwen afnemen, waardoor het draagvlak om bepaalde veranderingen door te voeren verminderd. Vertrouwen heeft voornamelijk te maken met geloofwaardigheid, consistentie en met integer gedrag op verschillende niveaus van ons leven, zowel op het werk als privé (Covey, 2008). De uitkomst van de survey en deze theorie van vertrouwen leidde tot levendige discussies tijdens de feedbackbijeenkomsten over normen (hoeveel vertrouwen is voldoende?) en een managementtheorie over vertrouwen.

Via deze voorbeelden kunnen we zien op welke verschillende wijze R.L.O. bijdraagt aan de totstandkoming van nieuw beleid en de theorie- en praktijkvorming. Opvallend was dat evenals in de vorige casus, de belangstelling voor de informele feedbackbijeenkomsten terugliepen. Zelfs de deelname en betrokkenheid van het management liep van negen deelnemers in 2008 naar vijf vaste deelnemers in 2009 terug. R.L.O. werd in 2009 met name in de formele feedbackbijeenkomsten besproken, met het risico dat alleen een bepaalde "elite" zich bezig houdt met onderzoek en veranderingen in organisatie in zich.

## **KANTTEKENINGEN BIJ R.L.O.: DE IN- EN EXTERNE VALIDITEIT**

Wetenschappelijk onderzoek moet uiteraard voldoen aan een bepaalde kwaliteitseisen waaronder een aantal maatstaven voor in- en externe validiteit (Maso & Smaling, 1998; Wester & Peters, 2004). Ten aanzien van deze in- en externe validiteit kunnen we op basis van onze ervaringen een aantal kanttekeningen bij R.L.O. plaatsen.

### **Interne validiteit**

#### *Reactiviteit van de onderzochten*

Het fenomeen dat de onderzochten zich anders gaan gedragen en rapporteren door de aanwezigheid van onderzoekers in de organisatie is bij R.L.O. denkbaar. Beide organisaties waren gewend aan inspectiebezoeken of, in het geval van het Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van

Mesdag, aan een onderzoek van de Rijksrecherche. We kunnen ons voorstellen dat medewerkers het idee krijgen dat ze beoordeeld worden en daarvoor hun beste beentje voor willen zetten ten gunste van zichzelf of de organisatie. Of andersom, nu er aan onderzoek wordt gedaan, men eindelijk het idee heeft in vertrouwen verschillende grieven kwijt te kunnen aan de onderzoekers. Om die reden vraagt de introductie van het onderzoek veel aandacht.

#### *Elitevorming bij de feedback bijeenkomsten*

In beide R.L.O. trajecten blijkt gedurende het proces een afnemende belangstelling te zijn voor informele feedbackbijeenkomsten. Na drie informele feedbackbijeenkomsten met in totaal ruim 70 deelnemers in 2005, nam in het Forensisch Psychiatrisch Centrum Dr. S. van Mesdag de belangstelling hiervoor af. Bij Jeugdhulp Friesland zien we een soortgelijke ontwikkeling: na een enthousiaste start, blijkend uit een grote opkomst en actieve deelname aan feedbackgesprekken, neemt de belangstelling onder medewerkers voor het onderzoek af. Dit betekent dat de feedbackgesprekken over de uitkomsten van de metingen zich gedurende de tijd steeds meer in de formele lijn afspelen. Deze besprekingen met directie, Ondernemingsraad, Cliëntenraad en Raad van Toezicht en de onderzoeksgroep zelf dragen het risico van elitevorming in zich. De gemiddeld genomen hoger opgeleide medewerkers die ook deel uitmaken van het machtscentrum bespreken de uitkomsten en mogelijke nieuwe interventies. Ondanks de grote omvang van deze formele groep van ongeveer 35 deelnemers in totaal, is dit een punt van aandacht. Door te blijven inzetten op en stimuleren van de informele feedbackbijeenkomsten kan dit punt ondervangen worden.

#### *Invloed van de geschiedenis*

Door zaken als groei van de organisatie (nieuwe medewerkers) of verloop (vertrekkende medewerkers) kunnen meetgegevens een vertekend beeld geven. Om dit te ondervangen zijn er goede afspraken tussen de onderzoekers en personeelszaken gemaakt om voorafgaand aan elke nieuwe enquête het panel overzicht te controleren en te corrigeren. Zoals we hebben gezien daalde de respons in beide organisatie na een aantal metingen gestaag. De motivatie om na zes maanden weer een vragenlijst met nagenoeg dezelfde vragen in te vullen bleek bij elke herhaling iets te dalen. Het benadrukken van het belang om mee te blijven doen is hierbij een belangrijk onderdeel van R.L.O. Zowel via de leidinggevende, interne media (zoals internet) en rechtstreeks via een herinneringsmail werden de panelleden opgeroepen hun enquêtes in te vullen en te retourneren. Door deze verschillende communicatielijnen te gebruiken werd het gezamenlijke belang, voor zowel de onderzoekers als de organisatie, extra benadrukt.

## **Externe validiteit**

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten en conclusies naar andere situaties, fenomenen, tijdstippen of personen dan de onderzochten. Deze generaliseerbaarheid vormt niet het doel bij R.L.O. onderzoek, zoals bijvoorbeeld ook bij evaluatieonderzoek van een bepaalde op zichzelf staande casus niet het geval is (Maso & Smaling, 1998). De vragenlijsten die bij R.L.O. worden gebruikt zijn tot stand gekomen door literatuuronderzoek, beleidsonderzoek en gesprekken met leidinggevenden en medewerkers in de organisatie. De topics en vragen zijn dus toegespitst op die specifieke organisatie ( $N=1$ ). Het primaire doel van R.L.O. is om te komen tot een reflectie op voor de organisatie en haar leden relevante processen binnen de organisatie, gebaseerd op een zo goed mogelijk fundament van gevalideerde instrumenten. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen contextvrije en contextgevoelige meetinstrumenten. Contextvrije instrumenten zijn bijvoorbeeld psychometrische schalen die zich richten op persoonlijkheidskenmerken, zoals bijvoorbeeld de interne versus de externe focus of controle en algemene attitudes zoals bijvoorbeeld "vertrouwen in het management". De contextgevoelige meetinstrumenten vereisen een specifiekere invulling, omdat ze anders ruis veroorzaken. Zo zijn bijvoorbeeld algemene vragen naar betrokkenheid bij organisatieveranderingen meestal te vaag om door respondenten goed te kunnen worden beantwoord, terwijl het toespitsen op specifieke, in de organisatie actueel spelende problemen veel beter discrimineren.

De prioriteiten van R.L.O. liggen hierbij voornamelijk bij de leereffecten in de organisatie ten behoeve van de praktijk van de veranderingen die er plaatsvinden. De kennis en inzichten die door R.L.O. ontstaan worden dus in eerste instantie aangewend voor de organisatie zelf. Hiermee is R.L.O. zelf ook een interventie in de organisatie. Ook kunnen er (praktijk)theorieën ontstaan of getoetst worden over veranderingen in organisaties. Dit neemt niet weg dat we door meer R.L.O. te doen op termijn zoveel data hebben dat we bepaalde onderwerpen en uitkomsten tussen organisaties kunnen gaan vergelijken.

## **CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN**

R.L.O. blijkt een bijdrage te hebben geleverd aan de behoefte aan meer kennis en inzicht over de veranderingen in de twee hierboven besproken organisaties. Dit blijkt uit het feit dat de uitkomsten van het onderzoek werden aangewend bij het ontwikkelen van nieuw beleid, zoals in de jaarplannen van beide organisaties is terug te vinden. Ook werden de onderzoeksrapporten naast interne besprekingen stevast in de formele overleggen met de Ondernemingsraad, Cliëntenraad

en de Raad van Toezicht besproken. R.L.O. werd door betrokkenen als belangrijk en betekenisvol beschouwd. Hoewel de belangstelling voor de survey in beide organisaties in eerste instantie relatief hoog was, liep deze na de eerste metingen steeds verder terug. Dit bleek uit de gestage afname van de respons en belangstelling voor deelname aan de informele feedbackbesprekingen van het onderzoek. Misschien was voor een deel van medewerkers het feit dat er onderzoek werd gedaan voldoende en geruststellend. Voldoende, omdat "onderzoek" op zich nu eenmaal goed en serieus klinkt. Geruststellend, omdat men mogelijk het idee had dat er kritisch van buitenaf in de organisatie werd meegekeken, waardoor ontsporingen werden voorkomen en de transparantie werd vergroot.

Leiding geven aan veranderingen in organisaties is geen eenvoudige opgave. Het grote aantal mislukkingen en de handelingsverlegenheid roepen vragen naar meer kennis en inzichten op. Daarbij blijken veranderingen op forse weerstanden uit de organisatie te stuiten. Hier is de vraag naar meer draagvlak en de wijze waarop medewerkers bij veranderingen betrokken kunnen worden aan de orde. Deze beide vragen naar meer theoretische en praktische kennis en inzichten en het vergroten van het draagvlak bij veranderingen in organisaties hebben geleid tot R.L.O. In dit artikel is met R.L.O. dan ook een alternatief geformuleerd voor onderzoek naar organisatieverandering, en is aan de hand van twee casussen kort ingegaan op de waarde van R.L.O. als onderzoeksstrategie. Beide organisaties hebben hun reorganisaties en groei tot een succes kunnen brengen. Dit had ook anders kunnen aflopen. Ook in een negatieve ontwikkeling kan R.L.O. uiteraard behulpzaam zijn bij de zoektocht naar een uitweg richting meer positieve ontwikkelingen. Het gaat te ver om te stellen dat R.L.O. dé belangrijkste factor is geweest die heeft bijgedragen aan het succes in beide organisaties. We kunnen wel stellen dat het één van de factoren is die bijgedragen heeft aan het succes. In welke mate zou nader onderzocht moeten worden, waarbij R.L.O. zelf als interventie in de organisatie beschouwd kan worden.

Organisaties die behoefte hebben aan meer theorie en praktijkkennis en -inzicht en tegelijk zoeken naar draagvlak onder medewerkers bij bepaalde veranderingen, zouden R.L.O. hiervoor kunnen aanwenden. Men moet hierbij rekening houden met een forse investering van tijd en middelen. Door de inzet van AIO's en het inbedden in de reguliere vergader- en overlegstructuur van de organisatie kunnen kosten en tijdsinvesteringen wel beperkt gehouden worden. Als men wil dat R.L.O. een substantiële bijdrage levert aan de ontwikkeling van de organisatie, dan is het aan te bevelen om dit een regulier onderdeel van de organisatie te maken. Hierdoor wordt R.L.O. onderdeel van het reflecteren en leren in de organisatie en krijgt onderzoek ook een duidelijke en vanzelfsprekende plaats in de organisatie. Dit betekent dat een belangrijk onderdeel van het *besturen*, ook het *bestuderen* van de organisatie en haar veranderingen wordt!

**LITERATUUR**

- Antonio, G. G. (2006). *De Humanisering van een Justitiële organisatie. Menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen* [The Humanisation of a Judicial Organisation. Human Values as Guiding Principle for Changes in Organisations]. Groningen: Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2007). Shaping a learning process and realising change: Reflection, interaction and cooperation through survey feedback. In J. J. Boonstra & L. de Caluwé (Eds.), *Intervening and changing. Looking for meaning in interactions* (pp. 261–276). Chichester: Wiley.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: Over de dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren* [Walking on water: The dynamics of organising, renewing and learning]. Inaugurale rede Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen. Een handboek voor veranderkundige* [Learning to change. A handbook for change management]. Deventer: Kluwer.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963, 1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.
- Covey, M. R. (2008). *De Snelheid van Vertrouwen: dat alles verandert* [The Speed of Trust]. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Cozijnsen, A. J. (2004). *Anders Veranderen: Sturen op Slaagfactoren bij Complexe Veranderprojecten* [Changing Differently: Operating based on Factors of Success in Complex Change Projects]. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Cliëntenraad. (1999). *Tevredenheidsonderzoek onder Patiënten in de Mesdagkliniek* [Satisfaction Research among Patients of the Mesdag Institute]. Groningen: Dr. S. van Mesdagkliniek.
- Cliëntenraad. (2000). *Tevredenheidsonderzoek onder Patiënten in de Mesdagkliniek* [Satisfaction Research among Patients of the Mesdag Institute]. Groningen: Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag.
- Cliëntenraad. (2004). *Tevredenheidsonderzoek onder Patiënten in de Mesdagkliniek* [Satisfaction Research among Patients of the Mesdag Institute]. Groningen: Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag.
- Cliëntenraad. (2005). *Tevredenheidsonderzoek onder Patiënten in de Mesdagkliniek* [Satisfaction Research among Patients of the Mesdag Institute]. Groningen: Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.) (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag (2000). *Arbo – Medewerkers-Tevredenheidsonderzoek*, 2000, Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag, Groningen [Annual report, satisfaction research among fellow workers of the Dr. S. van Mesdag Institute]. Groningen: Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag.
- Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag (2004). *Jaarplannen 2004, Forensisch Psychiatrisch Ziekenhuis* [Annual plans 2004, forensic psychiatric hospital]. Groningen: Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag.
- Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag (2005). *Jaarplannen 2005, Forensisch Psychiatrisch Ziekenhuis* [Annual plans 2005, forensic psychiatric hospital]. Groningen: Forensisch Psychiatrisch Centrum, Dr. S. van Mesdag.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, California: Sage publications.
- Inspectie Gezondheidszorg. (1999). *Rapportage Algemeen Toezichtbezoek aan de Dr. S. van Mesdagkliniek te Groningen* [Report of a General Inspection Visitation at the Dr. S. van Mesdag Institute]. Den Haag: Inspectie Gezondheidszorg.
- Jeugdhulp Friesland. (2006). *Jaarplan 2006* [Annual plan 2006]. Leeuwarden: Jeugdhulp Friesland.
- Jeugdhulp Friesland. (2007). *Jaarplan 2007* [Annual plan 2007]. Leeuwarden: Jeugdhulp Friesland.
- Kolb, D., Rubbin, I. M., & Osland, J. S. (1991). *Organizational behaviour, an experimental approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kraut, A. I. (1996). Introduction: An overview of organisational surveys. In A. I. Kraut (Ed.), *Organisational surveys: Tools for assesement and change* (pp. 1–14). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leeuw, F. L. de (2008). *Intree rede: Gedragmechanismen achter de overheidsinterventies en rechtsregels* [Inaugural Lecture: Behavioural Mechanisms behind Government Interventions and Legal Rules]. Maastricht: Universiteit van Maastricht.
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief Onderzoek: praktijk en theorie* [Qualitative Research: Practice and Theory]. Amsterdam: Boom.
- Meijer, M., Berkhout, P., & Ruiten, M. (2001). Gevolgen van reorganisaties voor tevredenheid van personeel: de casus van een onderhoudsbedrijf bij de Koninklijke Marine [Effects of Reorganisations for the Satisfaction of Employees: The Case of a Maintenance Company in the Royal Navy]. *Tijdschrift voor Management en Organisaties*, 55, 46.
- Migchelbrink, F. (2009). *Praktijkonderzoek in Zorg en Welzijn* [Practical Research in Care and Welfare]. Amsterdam: SWP.
- Nadler, D. A. (1996). Setting expectations and reporting results: conversation with top management. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 177–203). San Francisco: Jossey-Bass.

- Rijksrecherche Onderzoek. (1999). *Verslag van het onderzoek naar de integriteit onder medewerkers in de Dr. S. van Mesdagkliniek* [Report of an Investigation of the Integrity of the employees in the Dr. S. van Mesdag Institute]. Leeuwarden: Openbaar Ministerie.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie* [The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation]. Schiedam: Scriptum Management.
- Swanborn, P. G. (1991). *Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek* [Social Scientific Research]. Amsterdam: Boom.
- Swanborn, P. G. (2002). *Basisboek Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek* [Basic Book of Social Scientific research]. Amsterdam: Boom.
- Warning, J. (2009). *Ziek door Onzekerheid. Verslag van een onderzoek door FNV Bondgenoten* [Ill, due to Insecurity. Report of an Investigation by the FNV allies]. Utrecht: FNV bondgenoten.
- Wester, F., & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve Analyse: uitgangspunten en procedures* [Qualitative Analysis: Starting Points and Procedures]. Bussum: Coutinho.
- Wittek, R., & Mühlau, P. (2005). *Jaarverslag Longitudinaal Onderzoek in de Dr. S. van Mesdagkliniek* [Annual report of longitudinal research in the Dr. S. van Mesdag Institute]. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Wittek, R., Ellwardt, L., Labun, A., & Pauksztat, B. (2009). *Visies op Jeugdhulp Friesland: Medewerkerenquête en Netwerkstudie, derde meting* [Visions on Youth Care Friesland: Workers Survey and Network Analysis, third survey]. Groningen, Interuniversity Centre for Social Science Theory and Methodology (ICS): Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Witteloostuijn, A. van. (1999). *De anorexiastrategie*. [The Anorexia Strategy]. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Zee van der, F. (2004). *Kennisverwerving in de Empirische Wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek* [Acquirement of Knowledge in the Empirical Sciences. The Methodology of Scientific Research]. Groningen: BMOOO.