

de Verandermonitor



DE VERANDERMONITOR VERSTERKT SAMENWERKING EN
BETROKKENHEID

DE VERANDERMONITOR HELPT DE GEWENSTE VERANDERING TE
REALISEREN

DE VERANDERMONITOR ZORGT VOOR EEN CONCREET EN
REALISTISCH ACTIEPLAN

Contact

dr. Renate Werkman
Commissarislaan 50
8016 LB Zwolle
06 55374947
renatewerkman@onderzoekenadvies.org

Inhoud

Inhoud	
1 Inleiding	2
2 de Verandermonitor	2
2.1 Kern	2
2.2 Toepassing	3
2.3 Conditie voor effectief gebruik	3
2.4 Effecten = een succesvol veranderingsproces!	4
2.5. Welke organisaties werkten met de Verandermonitor?	5
3 Praktijk	6
3.1 Aanpak	6
3.2 Uitkomsten	8
3.3 Bespreking	10
3.4 Begeleiding	12
3.5 Kosten	12
4 Publicaties	13
5 Onderzoek	13



1 Inleiding

Wilt u enthousiasme voor een verandering bevorderen en vraagt u zich af hoe dat kan? Bent u verantwoordelijk voor een omvangrijk veranderingproces en wilt u bepalen hoe het er precies voor staat? Hoort u wat kritische geluiden en bent u nieuwsgierig naar het hele verhaal? Wilt u met een zo groot mogelijke betrokkenheid van medewerkers een verandering realiseren?

De Verandermonitor maakt voor u nauwkeurig zichtbaar wat goed gaat en wat de knelpunten zijn tijdens een lopende verandering. Dat is input om te bepalen wat nodig is voor verbetering, voor versterking van het vervolg en om het gewenste resultaat te behalen.

Het succes van veranderingen is sterk afhankelijk van de gezamenlijke inzet van betrokkenen. In de voorbereidingsfase denken we vaak dat de veranderbereidheid gaandeweg geleidelijk wel zal groeien. Tijdens het realiseren van de veranderingen blijken mensen echter vaak moeilijk in beweging te komen en ontstaan allerlei moeilijkheden die de voortgang belemmeren. De Verandermonitor helpt om te bepalen wat u nodig hebt om de verandering in goede banen te leiden en om uw doel te realiseren.

Samen met een senior adviseur werkt u met de Verandermonitor en voert u waardevolle gesprekken over de uitkomsten van de monitor. De Verandermonitor eindigt met uitgewerkte oplossingen voor gesignaleerde belemmeringen en concrete voortellen voor verbeteracties.

2 De Verandermonitor

De Verandermonitor draagt bij aan het succes van veranderingen. Dat gebeurt op een methodische manier. Eerst krijgt u inzicht in wat er precies aan de hand is. Daarna bedenkt u samen met de mensen in uw organisatie oplossingen voor gesignaleerde problemen. Minstens zo belangrijk is om te versterken wat er goed gaat. De Verandermonitor betreft mensen bij het veranderingsproces en zorgt ervoor dat iedereen een bijdrage kan leveren.

De Verandermonitor bestaat inmiddels vijftien jaar en is gebaseerd op uitgebreid onderzoek aan de Universiteit van Amsterdam en ruime ervaring in de praktijk. Zeventig organisaties werkten al succesvol met de Verandermonitor. Internationaal wordt gewerkt met de 'Change Monitor'.

De Verandermonitor is ontwikkeld door dr. Renate Werkman en dr. Kilian Bennebroek Gravenhorst. Er zijn veel Nederlandse en Engelse publicaties beschikbaar over de toepassing in organisaties.

2.1 Kern

De kracht van de Verandermonitor zit in de gezamenlijke bespreking van de uitkomsten van de (online) vragenlijst en in het ontwikkelen van verbeteracties. De mensen die de vragenlijst invullen gaan met elkaar in gesprek over het veranderingsproces en de veranderstrategie. Aan de orde komt wat er goed en minder goed gaat, waar dat door komt, wat beter kan en welke acties wenselijk zijn. De uitkomsten, de bespreking en de acties vormen samen een bijzonder effectieve combinatie. De Verandermonitor helpt u om het doel van de verandering te bereiken.

Drie activiteiten vormen de kern van de Verandermonitor:

- In kaart brengen van de stand van zaken in een lopende verandering
- Verbeteren van gesignaleerde knelpunten
- Vasthouden en versterken wat goed gaat



Werkzame ingrediënten zijn:

- Tijd nemen om te reflecteren tijdens de verandering
- Gestructureerde gesprekken met alle betrokkenen over wat er écht speelt ('onder water' kijken, luisteren en doorvragen, ideeën ontwikkelen)
- Iedereen doet mee, ook zij die minder snel van zich laten horen
- Gedragen en realistisch actieplan dat energie geeft doordat de mensen het zelf bedacht hebben)
- Professionele begeleiding door een gecertificeerde senior adviseur

2.2 Toepassing

De Verandermonitor is ontwikkeld voor **complexe** veranderingen die ingrijpen op **meerdere aspecten** van een organisatie en het werk van mensen. Het gaat dan bijvoorbeeld om structuurverandering, procesverbetering, cultuurverandering en nieuwe samenwerking. De inzet van alle betrokkenen is bepalend voor het succes van zulke veranderingen. Daarom is het zinvol om met elkaar op een **gestructureerde manier** te bespreken hoe het veranderen gaat en hoe mensen een effectieve bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de gestelde doelen.

Zeventig organisaties werkten inmiddels succesvol met de Verandermonitor. Deze interventie heeft onder meer bijgedragen aan het **succesvol realiseren** van fusies, organisatieontwikkeling, resultaatgericht werken, kwaliteitsverbetering, klantgericht werken en professionaliseringstrajecten.

Wanneer is de Verandermonitor toe te passen?

- Als er sprake is van **lopende** verbetering, verandering of vernieuwing van de organisatie;
- Als het de **wens** van het management is om met de organisatie **in gesprek te gaan** over wat er goed en minder goed gaat tijdens dat proces;
- Als er **vertrouwen** is in de waarde van gezamenlijk nadenken over oplossingen voor gesignaleerde knelpunten;
- Als er de **bereidheid** is om die oplossingen ook echt te realiseren;
- Als er **tijd** wordt gemaakt voor het invullen van de vragenlijst en voor bespreking van de uitkomsten.

Wanneer is de Verandermonitor niet toe te passen?

- Als slechts een **kleine groep** mensen betrokken is bij de verandering (dan zijn er alternatieven voor werken met een vragenlijst);
- Als een veranderingsproces nog moet **beginnen** (de vragenlijst is gemaakt voor monitoring van lopende veranderingen);
- Als het management **alleen sturingsinformatie** wil en **niet in gesprek** wil met alle betrokkenen om te leren over veranderen;
- Als er sprake is van een **crisissituatie** of sprake is van forse **personeelsreductie** (geen vertrouwensbasis).

2.3 Conditie voor effectief gebruik

De volgende condities bepalen het succes van de Verandermonitor:

- Overeenstemming over de principes van het werken met de Verandermonitor, het doel en de aanpak;
- Uitvoering van alle stappen, tot en met een uitgewerkt actieplan;



- Begeleiding gericht op maximaal effect voor de organisatie;
- Een passende samenwerkingsvorm die eigenaarschap van het proces en de resultaten stimuleert.

Overeenstemming over de principes van het werken met de Verandermonitor, het doel en de aanpak

De opdrachtgever, andere relevante betrokkenen en de adviseur die het werken met de Verandermonitor begeleidt, spreken de uitgangspunten van deze interventie goed door. Zij gaan na of de Verandermonitor geschikt is voor de organisatie, wat het gebruik ervan moet opleveren en hoe ermee gewerkt wordt. Het helder maken van wederzijdse wensen en verwachtingen zorgt voor een goede basis om aan de slag te gaan.

Uitvoering van alle stappen, tot en met een uitgewerkt actieplan

Na het invullen van de vragenlijst bespreken mensen de uitkomsten. Er is voldoende tijd beschikbaar om in rust knelpunten te identificeren en oplossingen te ontwikkelen. Starten met de Verandermonitor betekent dat betrokkenen zich committeren aan een zorgvuldige aanpak en afronding. Mochten de uitkomsten 'tegenvallen', dan is dat een extra reden om daarover met elkaar in gesprek te gaan. De besprekingen eindigen met een actieplan. Zo'n plan zorgt voor het omzetten van ideeën in resultaten. Het actieplan helpt om de gewenste verandering te realiseren.

Begeleiding gericht op maximaal effect van de organisatie

De opdrachtgever en de organisatie krijgen inhoudelijke en procesmatige ondersteuning in het uitvoeren van een zelfonderzoek, in het analyseren van de uitkomsten en het zelf in gang zetten van vervolgacties voor het aanpakken van gesignaleerde problemen. Dat is geheel anders dan het meer bekende vragenlijstonderzoek, uitgevoerd door een extern bureau dat aanbevelingen doet die niet zijn gebaseerd op de werkelijke achtergrondverklaringen van medewerkers en waar vervolgens vaak weinig mee gebeurt. Bij de Verandermonitor zorgt de adviseur voor een door de medewerkers gedragen actieplan dat hen energie geeft en de organisatie resultaat oplevert.

Een passende samenwerkingsvorm die eigenaarschap stimuleert

Er zijn verschillende mogelijkheden om de samenwerking in de uitvoering van het onderzoek en de bespreking van de uitkomsten vorm te geven. Een keuze kan zijn om leidinggevenden een centrale rol te geven. In dat geval richt de begeleiding zich met name op hen. Er kan ook een monitorgroep worden samengesteld van leiding, staf en medewerkers die zorgt voor het effectief inzetten van de Verandermonitor in hun organisatie. Belangrijk is dat betrokkenen zelf de verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van de aanpak. Dit draagt eraan bij dat mensen in de organisatie zich eigenaar voelen van de Verandermonitor en dat zinvolle acties worden ondernomen.

2.4 Effecten: een succesvol veranderingsproces!

Door te werken met de Verandermonitor stimuleert u communicatie en samenwerking tijdens een veranderingsproces. U verkrijgt nieuwe inzichten over de verandering en over de rol van verschillende betrokkenen. Vaak zijn dat aangename verrassingen en waardevolle leerervaringen die u ook in andere situaties kunt gebruiken. Meer specifiek levert de Verandermonitor u:

- Een genuanceerd beeld van de vraagstukken tijdens de verandering
- Gedragen ideeën over oplossingen voor gesignaleerde knelpunten
- Een concreet en realistisch actieplan om direct mee aan de slag te gaan
- Toename van het verandervermogen, meer mensen dragen bij aan de verandering
- Leerervaringen m.b.t. het samen met mensen in de organisatie werken aan verbetering (zichtbaar in vervolgmetingen).



Voorbeelden uit organisaties

Onderstaande voorbeelden laten zien wat de aanleiding kan zijn om met de Verandermonitor te werken en wat het effect is op het verdere verloop van de veranderingen.

Een zorginstelling werkt aan professionalisering van de zorg. De directie en de afdelingshoofden doen dat stapsgewijs via jaarplannen. Het lukt de afdelingshoofden niet om de medewerkers te betrekken bij de jaarplannen van de teams, terwijl van deze groep juist een actieve rol gewenst is. De directie merkt hetzelfde wanneer zij een ronde maakt voor het instellingsbrede jaarplan. De directie wil weten hoe medewerkers de verandering ervaren. Ook wil zij weten wat er nodig is om aan de jaarplannen te werken met de mensen die de zorg aan de cliënten verlenen. De Verandermonitor leert dat veel medewerkers wel een bijdrage willen leveren, maar dat de huidige veranderaanpak daar weinig ruimte voor laat. De directie en de afdelingshoofden gaan met de teams in gesprek over de vraag hoe zij meer betrokkenheid kunnen creëren en welke initiatieven zij kunnen stimuleren. Na acht maanden werkt de instelling voor de tweede keer met de Verandermonitor. De uitkomsten zijn duidelijk positiever. Daaruit blijkt de waarde van het meer gezamenlijk werken aan de ontwikkeling van de instelling.

Na een fusie van twee verzekeraars starten de nieuwe afdelingen onder leiding van een manager en teamleiders. De aankondiging van de fusie heeft voor flinke onrust gezorgd, maar het inrichtingsproces is goed verlopen. Het managementteam signaleert dat de 'bloedgroepen' in de nieuwe afdelingen moeizaam mengen en dat mensen zich nog sterk verbinden aan de oude organisaties. De wens is om samenwerking op gang te brengen en de nieuwe afdelingen een impuls te geven. De Verandermonitor laat per afdeling zien hoe mensen over het fusieproces en de afdeling denken. Tijdens de bespreking van de uitkomsten ligt het accent op de vraag wat teams zelf kunnen doen aan de ontwikkeling van de nieuwe afdeling. Elke afdeling ontwikkelt daar eigen ideeën over en legt die vast in een startnotitie. Na een half jaar is het voor de meeste afdelingen tijd voor een volgende stap.

Een gemeentesecretaris heeft de OR om advies gevraagd over de nieuwe inrichting en besturing van de organisatie. Leidinggevenden en medewerkers uit alle diensten participeerden in de werkgroepen die de veranderplannen maakten. Toch motiveert de OR zijn negatieve advies naast inhoudelijke bezwaren met een gebrek aan draagvlak in de diensten. De gemeentesecretaris is verbaasd. Hij stelt voor om nader uit te zoeken hoe de organisatie over de verandering denkt en dan met de OR in gesprek te gaan over het vervolg. De Verandermonitor maakt nauwkeurig zichtbaar wat de problemen binnen een aantal diensten zijn en dat er geen sprake is van een algemeen gebrek aan draagvlak. De OR beraadt zich op haar contact met de achterban. De directie heft de werkgroepen op en werkt met hele organisatie aan de verdere invoering van de plannen. Dat blijkt effectiever om het gewenste resultaat te bereiken.

2.5. Welke organisaties werkten met de Verandermonitor?

Hieronder staat een selectie van de Nederlandse organisaties die een of meerdere keren met de Verandermonitor werkten. De interventie is toegepast in vrijwel alle sectoren van het bedrijfsleven en bij de overheid. Gecertificeerde senior adviseurs zorgden voor de begeleiding.

- AMEV/Interlloyd
- Avans Hogeschool
- Basisschool de Regenboog
- Belastingdienst/Douane
- Belastingdienst/Holland Noord
- Centrum Arbeidsverhoudingen CAOP
- Defensie Telematica Organisatie
- DSM Research
- Fortis Verzekeringen
- Gemeente Dronten
- Herlaarhof Centrum voor Kinder- en Jeugdpsychiatrie



- ICT bedrijf Rechterlijke Organisatie
- Intergemeentelijke Sociale Dienst Noordoost
- Justitiële Jeugdinstelling de Hunnerberg
- Justitieel Pedagogisch Centrum de Sprengen
- Het Kadaster
- de Lindenberg Centrum voor de Kunsten
- Loading Systems Nederland
- NS ProjectConsult
- Ottho Gerard Heldringstichting
- Provincie Drenthe
- Provincie Fryslân
- Rabobank
- Regiopolitie Friesland
- Regiopolitie Groningen
- Rijkswaterstaat
- RVS Verzekeringen
- Siemens
- Stichting Bollenstreek
- Stichting Ons Tweede Thuis
- Stichting Rijnstad
- Stork
- Swiss Re Life & Health Nederland
- Thuiszorg Amsterdam

3 Praktijk

Werken met de Verandermonitor begint met het bepalen van een passende aanpak. Vervolgens krijgen mensen de gelegenheid om een vragenlijst in te vullen. Iedereen geeft aan wat hij of zij van de organisatie en de verandering vindt. Teams of afdelingen bespreken de eigen uitkomsten. Zij bepalen zelf wat de belangrijkste punten zijn om wat aan te doen en welke oplossingen wenselijk zijn. Natuurlijk bespreken zij ook wat er goed gaat en wat er moet blijven. Een gecertificeerde senior adviseur of de eigen leidinggevende begeleidt de bespreking.

3.1 Aanpak

Werken met de Verandermonitor verloopt volgens een stapsgewijze aanpak:

1. Voorbereiding: condities creëren voor effectief gebruik van de Verandermonitor
2. Wetenschap: invullen van de vragenlijst die bruikbare informatie oplevert
3. Kunst: waardevolle gesprekken voeren over wat echt belangrijk is voor de verandering
4. Integratie: actieplannen verbinden met bestaande processen zodat borging plaatsvindt

Het bepalen van de aanpak gebeurt in nauw overleg met een organisatie. Het is bijvoorbeeld mogelijk om stap 3 tijdens een conferentie te doen. Iedereen komt dan bij elkaar om conclusies te formuleren en verbeteracties te ontwikkelen. Zo'n conferentie genereert veel enthousiasme en betrokkenheid. Bovendien is communicatie geen vraagstuk, omdat iedereen aanwezig is. Maar het bespreken van de resultaten kan ook in de beslotenheid van de eigen afdeling, mits maar wordt gezorgd voor verbinding van de bespreking met initiatieven in de top van de organisatie.

Kennismaking met de interventie kan middels een korte workshop over monitoren van veranderprocessen. Tijdens de workshop is er ook gelegenheid om de *Preview* versie van de Verandermonitor in te vullen en direct de uitkomsten te bespreken.

Een mogelijke invulling van de stappen staat hieronder. Er zijn vele andere mogelijkheden. Een gecertificeerde senior adviseur begeleidt het werken met de Verandermonitor. Klanten kunnen direct of indirect gebruik maken van de kennis en ervaring van het internationale Verandermonitor netwerk. Dat netwerk ontwikkelt voortdurend nieuwe inzichten en zorgt ervoor dat gecertificeerde senior adviseurs een state-of-the-art werkwijze volgen.

1. *Voorbereiding: condities creëren voor effectief gebruik van de Verandermonitor*



In deze stap vindt afstemming plaats met betrokkenen over het doel van de Verandermonitor en de werkwijze. Dit gebeurt door gesprekken met de opdrachtgever en vervolgens met de leidinggevenden en medewerkers over wat werken met de Verandermonitor inhoudt, welke uitkomsten kunnen worden verwacht en wat mogelijke vervolgacties zijn. Na deze gesprekken besluit het managementteam om te starten. Een monitorgroep van een leidinggevende, twee medewerkers en een lid van de ondernemingsraad werkt een taakverdeling en planning uit. Tevens maakt de monitorgroep de vragenlijst op maat voor de organisatie. Ook zorgt de monitorgroep voor de interne communicatie over de Verandermonitor. Voor deze essentiële eerste stap nemen we zeven weken. Rustig starten zorgt ervoor dat aan alle condities is voldaan om straks de opbrengst van de gesprekken maximaal te kunnen benutten.

2. Wetenschap: invullen van de vragenlijst die bruikbare informatie oplevert

In deze stap krijgen alle betrokkenen gelegenheid om de vragenlijst in te vullen. Gedurende een week zijn er speciale bijeenkomsten waar de medewerkers, de leidinggevenden en het managementteam de vragenlijst kunnen invullen. Naar aanleiding van deze bijeenkomsten komen al gesprekken op gang over de aanpak van de verandering, verwachte uitkomsten en mogelijkheden om knelpunten aan te pakken. De verandering komt tot leven, mensen vinden er wat van en zijn nieuwsgierig naar de geplande bespreking van de uitkomsten. Er is niet gekozen voor de online versie van de vragenlijst, het makkelijker te organiseren alternatief. De speciaal georganiseerde bijeenkomsten waarborgen een hoge respons en onderstrepen het belang dat de directie hecht aan het werken met de Verandermonitor.

3. Kunst: waardevolle gesprekken voeren over wat echt belangrijk is voor de verandering

Deze stap bestaat uit twee delen. Eerst nemen de managers de uitkomsten door en bereiden zij de besprekingen in hun teams voor. Het managementteam en de leidinggevenden bespreken globaal de algemene uitkomsten. Gezien de verschillen in uitkomsten is het relevant om de uitkomsten per team te specificeren. Elk team kan dan zijn eigen uitkomsten bespreken en passende verbeteracties uitwerken. Leidinggevenden bespreken daarvoor hoe ze dat willen doen, wat er nodig is om van de bespreking een succes te maken en welke rol zij zelf vervullen.

Vervolgens bespreken de teams de eigen uitkomsten. Elk team ontvangt daarvoor de gespecificeerde eigen uitkomsten en algemene uitkomsten. Tijdens de eerste bespreking bepalen de teams wat zij de belangrijkste negatieve en positieve uitkomsten vinden. In een tweede bijeenkomst werken de teams eigen oplossingsrichtingen uit. Ten slotte maken de teams de gekozen oplossingen concreet in het eerstvolgende werkoverleg. Leidinggevenden zorgen voor verspreiding van de samenvattingen van de besprekingen onder alle teams.

De gecertificeerde senior adviseur beheerst de kunst van de verschillende gesprekstechnieken als open verkennende dialoog en gerichte gespreksvoering over geselecteerde thema's. De adviseur is eveneens getraind in het vertalen van mooie ideeën naar praktisch uitvoerbare acties. Een belangrijke bijdrage van de adviseur in deze stap is dat die zorgt dat de gesprekken passen in het ritme van de verandering én dat opbrengst maximaal benut wordt voor het vervolg.

4. Integratie: actieplannen verbinden met bestaande processen zodat borging plaatsvindt

Deze stap begint met het realiseren van voorgenomen verbeteringen. De gecertificeerde senior adviseur weet dat plannen maken en niet automatisch tot uitvoering leidt. Borging gebeurt via de managementagenda en via de teams. Het managementteam reageert op de samenvattingen en geeft aan welke algemene punten 'centraal' aandacht krijgen. Vervolgens maken de teams een planning voor invoering van de oplossingen. Elk team neemt de eigen oplossingen op in het teamplan voor het komende jaar.



Deze stap eindigt met het vaststellen van resultaten. Voor de zomer vindt een tussenevaluatie plaats van de teamplannen en daarbij komt aan de orde in hoeverre oplossingen zijn gerealiseerd. Elk team bepaalt welke resultaten zijn behaald en gaat na welke punten nog aandacht verdienen. Het managementteam gaat na wat het resultaat is van de centrale acties. De monitorgroep beëindigt zijn coördinerende rol door op een tweetal bijeenkomsten de resultaten te communiceren en de opbrengst van het werken met de teamplannen te vieren. Tot slot stelt de monitorgroep voor om aan het einde van het jaar opnieuw met de Verandermonitor te werken. Dat gaat input leveren voor de teamplannen van het komende jaar.

3.2 Uitkomsten

De vragenlijst brengt in kaart wat er goed en minder goed gaat. In de vragenlijst oordelen mensen over de organisatie, de aanpak van het veranderingsproces en de veranderstrategie. De belangrijkste uitkomsten staan in twee overzichtelijke plaatjes. Deze 'temperatuurmeting' laat zien hoe mensen denken over de organisatie en de verandering. Het 'strategieweb' laat zien hoe mensen de sturing van de verandering ervaren.

Bespreking van de uitkomsten leert hoe de knelpunten zijn gerelateerd, wat oorzaken zijn, wat er aan kan worden gedaan en wie dat moet doen. Vervolgens kunnen teams uitwerken wat zij zelf kunnen doen, hoe dat gebeurt en op welke onderdelen samenwerking met anderen nodig is. Aandacht voor het behouden en versterken van de positieve aspecten komt eveneens aan de orde.

Temperatuurmeting

De 'temperatuurmeting' is een analyse van de stand van zaken. Meestal vindt nadere specificatie van uitkomsten plaats, bijvoorbeeld per team. Teamleden bepalen dan wat voor hen de belangrijkste knelpunten zijn en welke sterke elementen zij tijdens de verandering ervaren. Vervolgens werken zij passende verbeteringen uit en gaan zij na hoe zij kunnen versterken wat er goed gaat.

De rode delen van de 'temperatuurmeting' geven de negatieve en erg negatieve oordelen weer, de groene de positieve en erg positieve. De waardes zijn percentages.

Bij elk van de onderwerpen is te zien welk deel van de mensen vindt dat er sprake is van een situatie 'onder nul' en welk deel van de mensen vindt dat 'het goed gaat'. Wanneer meer dan de helft van de mensen negatief oordeelt over een onderwerp kan dat worden opgevat als een serieuze belemmering voor verandering. Andersom geldt dat onderwerpen waarover meer dan de helft positief oordeelt bijdragen aan het succes van de verandering.



De context van de organisatie en de verandering zijn bepalend voor de betekenis van de figuur. De interpretatie van een negatieve beoordeling van het tijdsverloop zou bijvoorbeeld anders zijn als de fusie twee jaar geleden had plaatsgevonden. Daarom bepalen betrokkenen zelf wat voor hen de belangrijkste positieve en negatieve uitkomsten zijn.

Strategieweb

Het strategieweb wordt gebruikt voor het bespreken van perspectieven op de veranderstrategie en om de wijze van sturing te verbeteren. Dit strategieweb laat het perspectief zien van de directie, het management en de medewerkers. Andere specificaties zijn ook mogelijk. Meestal is een kleine groep verantwoordelijk voor de sturing van de verandering (de directie of een projectorganisatie). De 'ontvangers' van de verandering interpreteren de handelswijze van deze groep vaak anders dan bedoeld.

Het strategieweb laat zien hoe mensen de sturing van de verandering ervaren. De punten op de assen geven aan in welke mate mensen vinden dat vijf veranderstrategieën worden gebruikt. Een punt in het centrum van het web betekent weinig gebruik van de bijbehorende strategie. Een punt aan de buitenkant van het web betekent veel gebruik van de bijbehorende strategie. Door de punten te verbinden ontstaat een figuur. Er is sprake van een dominante veranderstrategie als een punt van de figuur duidelijk in de richting van een bepaalde strategie wijst.

Het onderscheiden van groepen maakt het mogelijk te zien of het beeld dat zij hebben van de gehanteerde veranderstrategie overeenkomt of verschilt. In dit voorbeeld is te zien dat de directie zegt interactie te zoeken middels ontwikkelend veranderen en dialoog, terwijl medewerkers aangeven dat de directie voorschrijft wat er moet gebeuren via top-down machtsgebruik. Het management neemt een tussenpositie in en vindt dat er via een planmatig ontwerp wordt gewerkt en er onderhandeling plaatsvindt over de belangen van betrokken groepen.



Bij het bespreken van het strategieweb geven betrokkenen voorbeelden die voor hen de dominante veranderstrategie illustreren. Na een gezamenlijke interpretatie kan verkenning plaatsvinden van betere of andere sturing van het veranderingsproces. Een passende strategie is afhankelijk van het verandervraagstuk en van de context van de organisatie.

3.3 Bespreking

Het bespreken van de uitkomsten kan op verschillende manieren plaatsvinden. De mogelijkheden variëren van een gerichte bespreking van vooraf geselecteerde uitkomsten tot een open bespreking waarin gezamenlijk wordt bepaald wat de belangrijke onderwerpen zijn om het over te hebben.

De gecertificeerde senior adviseur beheerst de verschillende gesprekstechnieken en onderzoekt samen met de klant wat een passende invulling is voor de betreffende besprekingen. De ene keer is het wenselijk om externe begeleiding te organiseren door ervaren facilitators. De andere keer is het waardevol om de eigen leidinggevenden te trainen in procesbegeleiding, bijvoorbeeld middels een workshop.

Tijdens de bespreking formuleren mensen eerst conclusies over wat goed en minder goed gaat. Vervolgens ontwikkelen zij met elkaar een plan voor versterking en verbetering van de verandering. Een gedragen plan is een goede basis voor het realiseren van oplossingen, maar leidt niet vanzelfsprekend tot uitvoering. De gecertificeerde senior adviseur weet wat belangrijke aandachtspunten om tot uitvoering te komen.

Gericht gesprek over de belangrijkste uitkomsten

Een zorginstelling kiest voor een gericht gesprek over de belangrijkste uitkomsten. Met de leidinggevenden zijn alle uitkomsten doorgenomen en de belangrijkste knelpunten geïdentificeerd (te veel veranderingen tegelijk, stevige spanningen als gevolg van de veranderingen en kritiek op



de rol van leidinggevendens tijdens de verandering). Zij gaan het gesprek daarover aan met hun teams.

Elk team bespreekt vier vragen met de eigen leidinggevende:

1. Herkennen jullie de knelpunten en is het belangrijk om daar wat aan te doen?
2. Maak voor je eigen werkplek een inventarisatie van de belangrijkste veranderingen die de laatste drie jaar hebben plaatsgevonden en geef aan of je die positief of negatief vindt
3. Hoe zou je de komende tijd kunnen en willen bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie
4. Wat kan jullie leidinggevende doen of nalaten om je betrokkenheid bij de ontwikkeling te vergroten?

De eerste vraag is bedoeld om te toetsen of de knelpunten bekend zijn en de teams aan verbetering willen werken. De tweede vraag is bedoeld om de samenhang tussen de verschillende veranderingen zichtbaar te maken en te laten zien dat eigenlijk sprake is van slechts twee terugkerende thema's. De derde en de vierde vraag zijn bedoeld om in gesprek te gaan over de rol van medewerkers en de rol van leidinggevendens in het veranderingsproces. Elk team maakt na de bespreking een eigen verbeterplan. Het managementteam reageert op alle plannen en formuleert een drietal instellingsbrede verbeterthema's.

Open gesprek over alle uitkomsten

Een directie van een ministerie kiest voor een open gesprek over alle uitkomsten. Met leidinggevendens zijn uitkomsten globaal doorgenomen. Knelpunten zijn enigszins aan bod gekomen, maar de aandacht ging vooral uit naar verschillende manieren om de uitkomsten te interpreteren. Leidinggevendens gaan de interpretatie van de uitkomsten in hun dienstonderdeel begeleiden en de nadruk ligt daarom op een werkwijze om dat te doen.

In de bijeenkomsten wordt onderstaande werkwijze gevolgd:

1. Met elkaar resultaten van het eigen dienstonderdeel doornemen
2. Iedereen zet voor zichzelf op papier wat opvalt
3. Gezamenlijke oordeelsvorming: wat vinden we met elkaar belangrijk
4. Conclusies formuleren: top 3 van zorgpunten en top 3 van energiebronnen
5. Actievoorstellen uitwerken en ordenen (wat doen dienstonderdeel zelf, wat is voor projectgroep, wat is voor directieteam)
6. Samenvatting opstellen voor bijeenkomst van alle leidinggevendens

Deze werkwijze geeft medewerkers en dienstonderdelen de ruimte om zelf de uitkomsten te interpreteren en tot conclusies te komen. Leidinggevendens begeleiden de sessies door te zorgen voor uitvoering van de afgesproken werkwijze. Elk dienstonderdeel maakt een eigen verbeterplan. De samenvattingen van deze plannen gebruiken de leidinggevendens om directiebrede verbeteringen te bepalen.

Aandachtspunten voor uitvoering van verbeterplannen

Aandacht voor de uitvoering van verbeterplannen is belangrijk. Na de bespreking van de uitkomsten en het maken van een verbeterplan komt het erop aan dit ook uit te voeren. De acties die dan volgen zijn bepalend voor het succes van de Verandermonitor. Gecertificeerde senior adviseurs weten uit ervaring dat een gezamenlijk gemaakt verbeterplan niet vanzelfsprekend tot actie leidt. Zij besteden daarom aandacht aan:

- Uitwerking van verbeterplannen in concrete acties (bijvoorbeeld volgens het SMART-principe)



- Beleggen van eigenaarschap van acties bij personen die daar verantwoordelijkheid voor willen nemen
- Helderheid over de rol van leidinggevend en wanneer nodig ondersteunen daarvan
- Beëindigen (afbouwen, opnieuw definiëren) van de rol van de begeleidende adviseur
- Vastleggen hoe monitoring van de uitvoering plaatsvindt en zorgen voor het vieren van resultaten
- Coördinatie en regie van acties die verschillende teams of de hele organisatie betreffen
- Inbedding en aansluiting realiseren, zowel bij het vervolg van veranderproces als bij reguliere organisatieprocessen

3.4 Begeleiding

Een gecertificeerde senior adviseur begeleidt het werken met de Verandermonitor in uw organisatie. De begeleiding richt zich op het bepalen van een geschikte aanpak, het aanpassen van de vragenlijst aan de situatie in de organisatie, de bespreking van de uitkomsten en de borging van het vervolg.

De adviseur werkt nauw samen met mensen uit de organisatie. Dat zorgt voor een effectieve inzet van de Verandermonitor. De precieze wijze van begeleiding is afhankelijk van de wensen van de organisatie. In grote organisaties en complexe veranderprocessen kan het wenselijk zijn om meer adviseurs in te zetten. Dat versterkt het resultaat.

In netwerkbijeenkomsten delen de adviseurs hun (internationale) ervaringen in het werken met de Verandermonitor. Zo blijven zij op de hoogte van de meest recente inzichten en werken zij aan de verdere ontwikkeling van deze interventie. De adviseurs hebben een opleiding bij Sioo afgerond en tevens deelgenomen aan het specifieke programma over de Verandermonitor. Sioo verzorgt de certificering.

De adviseurs hebben ervaring met de Verandermonitor en met vrijwel alle typen veranderingen bij de overheid en in het bedrijfsleven.

3.5 Kosten

Aan het werken met de Verandermonitor zijn twee soorten kosten verbonden: gebruikskosten en begeleidingskosten. Gebruikskosten betreffen het gebruik van de online versie van de vragenlijst, rapportagekosten en licentiekosten. Begeleidingskosten betreffen de inzet van de gecertificeerde senior adviseur. Die zorgt voor het ontwikkelen van een op maat gesneden aanpak voor het werken met de Verandermonitor, aanpassing van de vragenlijst aan de situatie in een organisatie, ondersteuning bij de bespreking van de uitkomsten en het maken van een actieplan. De totale kosten zijn voornamelijk afhankelijk van de gekozen begeleidingsvorm. Drie voorbeelden geven een indruk van de kosten. Uiteraard maken wij graag een offerte voor uw specifieke vraag.

Veel begeleiding

In een organisatie met 100 medewerkers bespreken de acht teams in drie bijeenkomsten hun eigen uitkomsten. Elk team trekt conclusies, werkt oplossingen uit en maakt concreet hoe die worden gerealiseerd. Een half jaar later vindt een vierde bijeenkomst plaats om het resultaat van de acties te bepalen. Gecertificeerde senior adviseurs begeleiden de bijeenkomsten. De totale kosten bedragen € 19.000,-

Gewone begeleiding



In een organisatie met 500 medewerkers bespreken twintig afdelingen in twee bijeenkomsten de eigen uitkomsten. Elk team trekt conclusies en werkt oplossingen uit. De leidinggevenden begeleiden de bijeenkomsten in hun eigen afdeling. Het veranderteam zorgt ervoor de concretisering van oplossingen en evaluatie van acties tijdens conferenties aandacht krijgen. De leidinggevenden en het veranderteam krijgen ondersteuning van een gecertificeerde senior adviseur. De totale kosten bedragen € 15.000,-

Weinig begeleiding

Een organisatie met 350 medewerkers werkt voor de tweede keer met de Verandermonitor. Een intern gevormde monitorgroep werkt de aanpak uit en coördineert de bespreking van de uitkomsten. De monitorgroep zorgt voor afstemming met het managementteam, de leidinggevenden en de afdelingen. Een gecertificeerde senior adviseur begeleidt de monitorgroep. De totale kosten bedragen € 10.000,-

4 Publicaties

Verschillende artikelen en een proefschrift over de methodiek, de achterliggende literatuur en algemene bevindingen vanuit een over de jaren verzamelde dataset zijn te vinden op www.onderzoekenadvies.org/publicaties. Ook kunt u informatie vinden op de Verandermonitor-website, www.verandermonitor.nl.

5 Onderzoek

De Verandermonitor is voortgekomen uit een onderzoeksprogramma van de Universiteit van Amsterdam. Het programma startte in 1996, onder leiding van prof. dr. Jaap Boonstra. Een centraal vraagstuk in het onderzoek is waarom het grootste deel van de veranderingen in organisaties mislukt, niet de gewenste resultaten behaalt of voortijdig wordt afgebroken. Tijdens 2 promotieonderzoeken is onder meer nagegaan welke belemmeringen en succesfactoren voor verandering te onderscheiden zijn en in welke mate deze in de praktijk voorkomen.

Een van de inzichten uit het onderzoeksprogramma is dat enkelvoudige verklaringen voor het mislukken van veranderingen veelal ontoereikend zijn. Problemen zijn zelden terug te voeren op bijvoorbeeld alleen de structuur of cultuur van een organisatie. Evenmin volstaat het om de oorzaak alleen in organisatiekenmerken te zoeken. Problemen hebben juist vaak te maken met de aanpak van de veranderingen en de vormgeving van het proces. Tijdens het verloop van de veranderingen worden vraagstukken duidelijk die niet van tevoren konden worden voorzien. Daarom is het van belang dat verloop te monitoren.

De vragenlijst die een onderdeel vormt van de Verandermonitor is geschikt voor het monitoren van een lopende verandering. Meten van de stand van zaken is echter niet voldoende. Weten wat er goed en minder goed gaat is voor onderzoek interessant, maar voor de praktijk gaat het vooral om de vraag wat je moet doen als je dat weet. Door de uitkomsten te zien als leermiddel en niet als meetinformatie, ontstaan mogelijkheden om te verbeteren.

Sinds 1998 wordt met de Verandermonitor gewerkt. De basis is zogenaamde survey feedback methode. Diverse toepassingen hebben laten zien dat het bespreken van de uitkomsten met alle betrokken leidt tot relevante en betekenisvolle interactie over de situatie in een veranderende organisatie. Mensen leren van elkaar hoe ze de veranderingen ervaren, welke problemen ze zien en welke mogelijkheden voor verbetering er zijn. Door dat gezamenlijk te doen vindt verbreding plaats en versterkt draagvlak. Dat is belangrijk en vaak hard nodig. In de meeste veranderingen



vervullen het management en adviseurs namelijk een centrale rol, ook als voor de realisatie van die veranderingen een gezamenlijke inzet van mensen in de organisatie vereist is.

Sioo doet nu onderzoek naar de Verandermonitor in samenwerking met de ontwikkelaars. Zij werken daarin samen met de Universiteit van Amsterdam en ESADE. Gaandeweg is de focus van het onderzoek uitgebreid. Op de vraag naar belemmeringen en succesfactoren kan steeds preciezer antwoord worden gegeven.

Inmiddels gaat veel aandacht uit naar de mogelijkheden die de Verandermonitor organisaties biedt om te leren veranderen en naar de effecten van het werken met deze interventie op het verloop van veranderingsprocessen. De rol van de gecertificeerde senior adviseur en wijze van begeleiding zijn daarbij belangrijk. Met het onderzoek wordt bijgedragen aan continue ontwikkeling van zowel de vragenlijst als de (internationale) toepassing van de interventie. Door deze inzichten over te dragen aan senior professionals kunnen zij organisaties op doordachte en verantwoorde wijze begeleiden in het werken met de interventie.