

# de Verandermonitor



door Bart Lensink

## Versterken van samenwerking en betrokkenheid

*Het is moeilijk om tijdens een fusie iedereen te betrekken bij de veranderingen in de organisatie. De Verandermonitor biedt een instrument waarbij de betrokkenheid van alle medewerkers wordt gemobiliseerd en het gesprek over de veranderingen op gang wordt gebracht. De Verandermonitor maakt nauwkeurig zichtbaar wat de knelpunten zijn in een lopende verandering en wat goed gaat. Dat helpt om vervolgens te werken aan verbetering en versterking. Hier leest u een korte omschrijving van de methodiek.*

### Werken met de methodiek houdt in dat u...

- De sterkten en zwakten van een lopende verandering analyseert,
- Vasthoudt en versterkt wat goed gaat,
- Knelpunten signaleert en verbeteringen bespreekt.

De kracht van de methodiek zit in de gezamenlijke bespreking van de uitkomsten van een vragenlijst en in het ontwikkelen van verbeteracties. De mensen die de vragenlijsten invullen, gaan met elkaar in gesprek over de aanpak van een veranderingsproces. Aan de orde komt wat er goed en minder goed gaat, waar dat door komt, wat er beter kan en welke oplossingen wenselijk zijn.

### Wat levert het op?

Werken met de verandermonitor is een interventie in een lopend veranderproces die:

- Een genuanceerd beeld geeft van de belangrijkste vraagstukken
- Goede en gedragen ideeën levert over oplossingen voor wat minder goed gaat
- Een concreet actieplan achterlaat om mee aan de slag te gaan.

De methodiek is inmiddels in veel grote en kleinere organisaties toegepast. De ervaring leert dat de uitkomsten vaak verrassend zijn. Er ontstaan nieuwe inzichten over de veranderingen over de rol van de verschillende betrokkenen daarin. De effecten zijn:

- Reflectie op de aanpak van een verandering in de organisatie
- Gerichtte gesprekken tussen betrokkenen over wat goed gaat en wat minder goed gaat
- Gezamenlijke beeldvorming voor de oplossingen voor gesignaleerde knelpunten
- Draagvlak en committent om tot actie over te gaan
- Inbedding van oplossingen in een lopend veranderingsproces.

Werken met de verandermonitor houdt in dat u een vragenlijst voorlegt aan alle betrokkenen, gezamenlijk in een bijeenkomst voor iedereen de uitkomsten ervan bespreekt omzet in concrete actieplannen die de lopende veranderingen verbeteren. De begeleider maakt de vragenlijst zo dat hij precies bij uw organisatie en de inhoud van uw verandering past. Zelfs uw logo's komen er op te staan. Daardoor hebben de medewerkers meer het gevoel dat de methodiek van binnenuit gestuurd wordt.

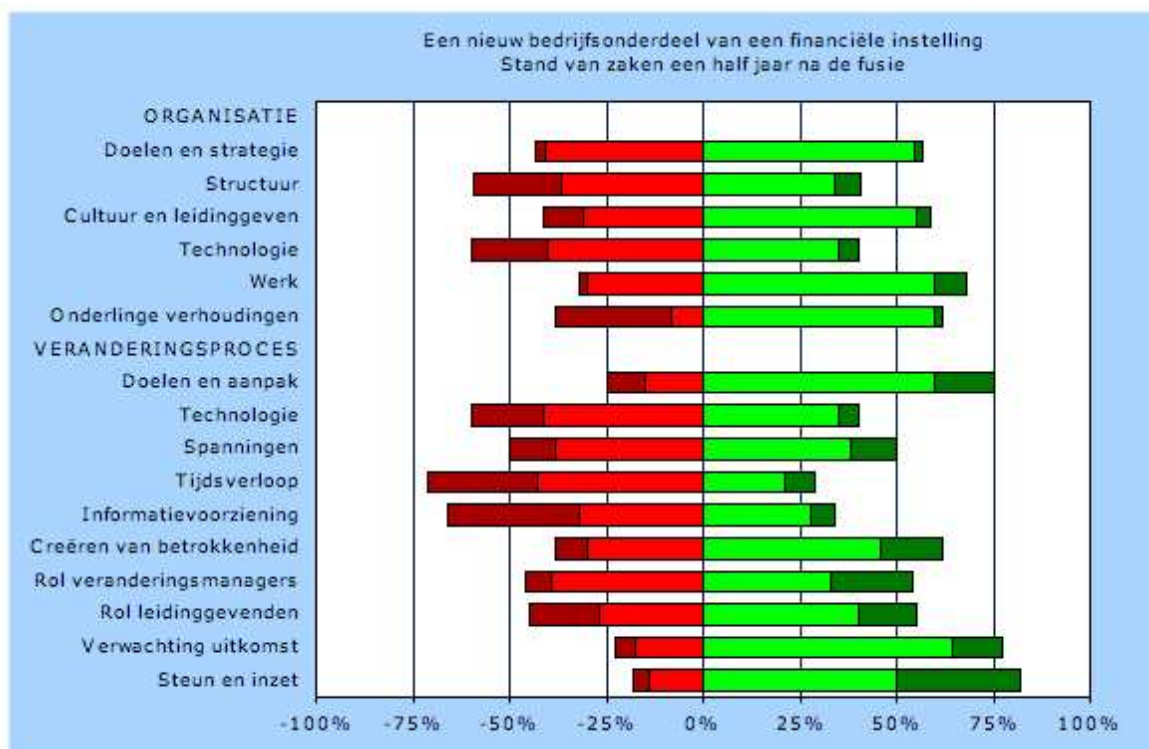
### Inhoud van de vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit 95 stellingen. Mensen kunnen aangeven in hoeverre ze het met een stelling eens zijn of oneens zijn. Het eerste deel van de vragenlijst gaat over de organisatie. Het tweede deel gaat over de aanpak en inrichting van de veranderingen en over de persoonlijke beleving van die veranderingen. Het invullen van de vragenlijst duurt een half uur. Hieronder vindt u de verschillende onderdelen van de vragenlijst kort omschreven.

ORGANISATIE	
<b>Organisatiedoelen en -strategie</b>	Zijn organisatiedoelen duidelijk, bestaat er overeenstemming over die doelen, is duidelijk hoe die doelen kunnen worden bereikt, is er veel aandacht voor de omgeving, is de organisatie flexibel genoeg om in te spelen op de omgeving
<b>Technologie</b>	Kan het werk goed worden gedaan met de beschikbare (technische) hulpmiddelen, is de informatie over die hulpmiddelen goed beschikbaar, zijn die hulpmiddelen ingewikkeld om te gebruiken
<b>Structuur</b>	Kunnen mensen zelf beslissen over de uitvoering van het werk, is de besluitvorming transparant, zijn er niet te veel regels en procedures, is er niet te veel controle op de uitvoering van het werk
<b>Cultuur en leidinggeven</b>	Is er goed werkoverleg tussen leidinggevend en medewerkers, is er aandacht voor teamontwikkeling, is er goed contact tussen leidinggevend en medewerkers, wordt eigen initiatief aangemoedigd, hebben mensen vertrouwen in hun leidinggevend
<b>Werk</b>	Kunnen mensen hun kennis en vaardigheden inzetten, is er voldoende personeel, hebben mensen plezier in hun werk, kunnen zij hun werk naar eigen inzicht uitvoeren, is het werk afwisselend, wordt het werk gewaardeerd
<b>Onderlinge verhoudingen</b>	Zijn afdelingen gericht op het gezamenlijk belang, zijn leidinggevende gericht op het organisatiebelang, heeft de directie aandacht voor opvattingen van medewerkers, is de invloed van afdelingen redelijk verdeeld
VERANDERINGSPROCES	
<b>Veranderdoelen en -aanpak</b>	Zijn de veranderdoelen bekend, is bekend waarom voor die doelen is gekozen, bestaat er overeenstemming over die doelen, is duidelijk hoe die doelen kunnen worden bereikt
<b>Technologie</b>	Zijn technische veranderingen makkelijk te realiseren, vragen technische veranderingen veel aandacht, is er voldoende capaciteit voor realisatie van de technische veranderingen, helpen technische veranderingen bij het bereiken van de veranderdoelen
<b>Informatievoorziening</b>	Is de informatie over de verandering duidelijk, is er voldoende informatie over de voortgang, worden de interne informatiesystemen goed gebruikt tijdens de verandering, is er regelmatig informatie over de doelen en de achtergrond van de verandering
<b>Spanningen</b>	Leidt de verandering niet tot spanningen tussen en binnen afdelingen, komt de cultuur in de organisatie niet onder druk te staan door de verandering, zijn er mogelijkheden om deze spanningen te bespreken
<b>Tijdsverloop</b>	Zijn de stappen in het veranderingsproces duidelijk, is er voldoende tijd voor elke afzonderlijke stap, kan de verandering worden bijgestuurd, is er tijd om aan de verandering te wennen, verandert er niet te veel tegelijkertijd
<b>Creëren van betrokkenheid</b>	Is er voldoende aandacht voor ideeën van medewerkers, zijn ervaringen met de verandering goed bespreekbaar, zijn er trainingen e.d. om mensen te leren omgaan met de verandering, zijn alle relevante afdelingen voldoende betrokken bij de verandering
<b>Rol van de directie</b>	Steunt en stimuleert de directie de verandering, maakt de directie duidelijk wat de verandering voor mensen betekent, kunnen mensen over de verandering praten met directie, heeft de directie voldoende aandacht voor spanningen
<b>Rol van de leidinggevend</b>	Betrekken leidinggevend medewerkers voldoende bij de verandering, communiceren leidinggevend goed over de verandering, hebben leidinggevend voldoende aandacht voor spanningen, besteden leidinggevend voldoende aandacht aan de gevolgen van de verandering
<b>Verwachting uitkomst</b>	Hebben mensen vertrouwen in de haalbaarheid van de verandering, hebben zij voldoende kennis en ervaring om na de verandering goed te functioneren, hebben mensen positieve ervaringen met eerdere veranderingen
<b>Steun en inzet</b>	Steunen mensen de doelen van de verandering, zijn zij bereid energie te steken in de verandering, vinden zij de verandering noodzakelijk, hebben de veranderingen voordelen voor mensen, leveren zij een duidelijke bijdrage aan de verandering

### Hoe zien de uitkomsten eruit?

De belangrijkste uitkomsten van de vragenlijst staan in een overzichtelijke en eenvoudig te lezen figuur:



Links in de figuur staan de onderwerpen uit de vragenlijst. De rode delen geven de negatieve oordelen weer over die onderwerpen, de groene de positieve. Wanneer meer dan de helft van de mensen negatief oordeelt over een onderwerp is dat op te vatten als een belemmering voor de verandering. Andersom geldt dat de onderwerpen waarover meer dan de helft positief oordeelt bijdragen aan het succes van de verandering.

### Bespreken van de uitkomsten tijdens een bijeenkomst

Tweede deel van de methodiek bestaat uit het georganiseerd bespreken van de uitkomsten. De wijze waarop deze bijeenkomst of reeks bijeenkomsten wordt ingevuld bepaalt u samen met de adviseur. In elk geval bestaat de bespreking uit een duiding van de betekenis van de uitkomsten en het uitwerken van concrete actieplannen om de grootste knelpunten op te lossen. De betrokkenheid van medewerkers tijdens de bespreking wordt vergroot doordat men naar een geconcentreerd beeld kijkt van wat men zelf heeft geantwoord. De herkenbaarheid is groot doordat het gaat over aspecten van een veranderproces waar iedereen op verschillende wijzen mee te maken heeft.

### De verandermonitor als interventie

De methodiek is ontwikkeld voor complexe veranderingen die ingrijpen op meer aspecten van de organisatie en het werk dat mensen daarin doen. Het kan bijvoorbeeld gaan om een structuurwijziging, cultuurveranderingen, nieuwe samenwerkingsverbanden, een fusie, of een verandering van werkwijze. De methodiek is inmiddels in tientallen organisaties toegepast. De Lindenberg, Centrum voor de Kunsten in Nijmegen, heeft onlangs uitgebreid met deze methodiek gewerkt bij het realiseren van een fusie. De methodiek is effectief bij:

- Verbetering, verandering of vernieuwing van de organisatie die al enige tijd loopt.
- Behoeftte aan een gestructureerd gesprek met betrokkenen over wat goed en minder goed gaat, waar ook tijd en rust aanwezig is voor een gedegen voorbereiding.
- Het gezamenlijk nadenken over oplossingen voor gesignaleerde knelpunten en de wens die ook echt te realiseren in een omgeving waar geleerd wordt van fouten.

## **Kosten en begeleiding**

Toepassing van de methodiek gebeurt onder begeleiding van een gecertificeerde adviseur. Deze werkt nauw samen met het management en een interne begeleidingsgroep. De methodiek volgt een stapsgewijze aanpak die maatwerk vereist om goed aan te sluiten bij de specifieke omstandigheden van de organisatie. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de keuze van het moment waarop de methodiek wordt ingezet.

De kosten voor het werken met de verandermonitor als interventie verschillen per omstandigheid. Enerzijds zijn er de gebruikerskosten per vragenlijst. De hoogte daarvan wordt grotendeels bepaald door het aantal deelnemers. Daarnaast zijn er de kosten voor de begeleiding, het op maat snijden van de vragenlijst en de begeleiding van de bespreking van de uitkomsten. De verandermonitor kan zinvol worden ingezet als daar minimaal 30 mensen aan deelnemen. Bij kleinere aantallen worden de uitkomsten teveel bepaald door de individuele deelnemers en zijn ze soms te herleiden tot personen. Dat is iets wat in de Verandermonitor voorkomen wordt. Bij het minimum van 30 personen bedragen de kosten van een standaardtoepassing ongeveer € 3.500,-

In Nederland is een beperkt aantal van 12 gecertificeerde begeleiders van de Verandermonitor. De verandermonitor wordt toegepast door mensen die Master zijn in verandermanagement. Bart Lensink heeft de masteropleiding gevolgd en is gecertificeerd om de methodiek toe te passen. Hij kan tevens gebruik maken van het netwerk van gecertificeerde gebruikers dat samen met het SiOO (interuniversitair centrum voor organisatie- en veranderkunde) de verdere ontwikkeling en verfijning van de methodiek verzorgt.

## **Welke organisaties werkten met de methodiek?**

De methodiek is toegepast in vrijwel alle sectoren van het bedrijfsleven en bij de overheid. In onderstaande organisaties heeft Bart Lensink met de Verandermonitor gewerkt:

- Intergemeentelijke Sociale Dienst Noordoost Groningen
- Centrum Arbeidsverhoudingen CAOP, Den Haag
- Belastingdienst/Douane Zuid
- Herlaarhof Centrum voor Kinder- en Jeugdpsychiatrie Vught

## **Meer informatie?**

Overweegt u dit instrument een rol te laten spelen in de ontwikkeling van uw instelling, neem dan gerust contact met mij op voor een oriënterend gesprek.

Kijk meer informatie ook op:

[www.verandermonitor.nl](http://www.verandermonitor.nl)

[www.bartlensink.nl](http://www.bartlensink.nl)

Bart Lensink MCM  
Hollandse Hout 186  
8244 GH Lelystad  
Tel: 0320 268466  
Tel: 06 22 407 888