



Admiraal Helfrichlaan 1  
3527 KV Utrecht  
tel 030 - 291 30 00  
fax 030 - 291 30 13  
email [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)  
web [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)

## De Verandermonitor

### Kort Bestek

#### Docent:

dr. Kilian Bennebroek Gravenhorst (PlusPulse, Amsterdam)

#### Inhoud

De Verandermonitor

Programma

Wie komt u tegen?

De opbrengsten

Voorwaarden voor deelname

Studiebelasting

Aanmelding, nadere informatie, data en kosten

Programmamanagement en -coördinatie

## DE VERANDERMONITOR

*Dit korte programma is bedoeld om kennis en ervaring over te dragen aan managers en adviseurs die veranderingen begeleiden die niet zonder meer soepel verlopen. In het programma leert u werken met een methodiek die zorgt voor beweging en versterking van veranderingsprocessen. In de drie seminars ligt de nadruk op de praktijk. U werkt tijdens het programma met de Verandermonitor in uw eigen organisatie of bij een klant. Dat is een effectieve en efficiënte manier om zelf te leren werken met de methodiek. U kunt dat zien als coaching bij het opzetten en uitvoeren van een interventie. De projecten van andere deelnemers geven u bovendien inzicht in de variatie aan toepassingsmogelijkheden.*

Veranderingsprocessen in organisaties laten zich van te voren lastig plannen. Veel vraagstukken worden juist pas gaandeweg duidelijk. Met de Verandermonitor reflecteren betrokkenen op de situatie in een veranderende organisatie, het verloop van het proces en de manier waarop mensen de veranderingen beleven. Vervolgens ontwikkelen mensen met elkaar oplossingen voor knelpunten. Dat draagt bij aan het vervolg van de veranderingen. Tegelijk leren mensen over veranderen.

De Verandermonitor combineert vragenlijstonderzoek met feedback van de uitkomsten aan alle betrokkenen in een organisatie of organisatieonderdeel. De kracht van de methodiek is dat mensen in een organisatie gezamenlijk werken aan de analyse van de huidige situatie en aan de ontwikkeling van oplossingen voor problemen. Werken met de Verandermonitor leidt daardoor tot goede en gedragen ideeën voor verbetering en dat heeft een positieve invloed op de uitkomst van veranderingen.

De Verandermonitor is toe te passen als:

- er sprake is van een verandering waarin dezelfde mensen (of meer mensen) dingen beter of anders willen gaan doen,
- een wens is om met alle betrokkenen in gesprek te gaan over wat er goed en minder goed gaat tijdens een verandering;
- een wens is om gezamenlijk na te denken over oplossingen voor gesignaleerde knelpunten,
- een wens is om die oplossingen ook echt te realiseren,
- tijd en rust genomen wordt voor het invullen van een vragenlijst en voor feedbackbijeenkomsten over de uitkomsten,
- de verandering meer dan 50 mensen betreft (bij meer dan 500 wordt de organisatie van de feedback complex, maar er zijn mogelijkheden).

De Verandermonitor komt voort uit een onderzoeksprogramma van de Universiteit van Amsterdam. Aan de ontwikkeling van de methodiek is ruim tien jaar gewerkt. Inmiddels is in ongeveer vijftig organisaties ervaring opgedaan met de methodiek. Sioo heeft het exclusieve recht om deelnemers aan haar programma's te leren werken met de Verandermonitor. Alle gecertificeerde adviseurs zijn alumnus van Sioo.

## Programma

In schema ziet het programma van de Verandermonitor er als volgt uit:



## Toelichting op het schema

Voorafgaand aan het eerste seminar zoekt u een geschikt project waarin u met de Verandermonitor kunt werken. U voert daarover ook een oriënterend gesprek met de opdrachtgever (Informatie over de Verandermonitor ten behoeve van uw opdrachtgever kunt u bij Sioo opvragen).

In het eerste seminar gaan we uitgebreid in op het tweede gesprek met de opdrachtgever en andere betrokkenen over het doel van het werken met de Verandermonitor en de

aanpak. In de periode tussen het eerste en tweede seminar maakt u een plan van aanpak voor uw project en vullen alle betrokkenen de vragenlijst in. Het grootste deel van het tweede seminar besteden we aan het ontwerpen van de feedbackbijeenkomsten. U maakt dan een afgewogen keuze voor de wijze waarop u de interventie inzet om te komen tot versterking van de veranderingen. Tussen het tweede en derde seminar start u met de feedbackbijeenkomsten. In seminar drie bespreken we uw ervaringen met de feedbackbijeenkomsten. Reflectie op het verloop van de projecten draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe inzichten. Aan het einde van het seminar gaan we na wat geschikte vormen zijn voor het blijven uitwisselen van ervaringen en inzichten.

### **Wie komt u tegen?**

Het programma is bestemd voor managers en adviseurs die een Sioo programma of leergang hebben gevolgd en hun methodische repertoire willen uitbreiden. Uitgangspunt voor het programma is dat u een veranderproject heeft waarin u met de methodiek kan werken. Het kan voorkomen dat een project niet geschikt is, bijvoorbeeld, omdat het niet het goede moment om met de methodiek te werken. Ook kan het zijn dat de opdrachtgever het gesprek niet wil aangaan over de lopende veranderingen. In dat geval kunt u met een andere deelnemer een koppel vormen.

### **De opbrengsten**

Voor u en uw organisatie of klant:

- Zicht op wat goed en minder goed gaat in het veranderingsproces.
- Uitwisseling van perspectieven tussen betrokkenen.
- Gedragen ideeën voor relevante verbeteringen.
- Een stevig fundament voor versterking van de veranderingen.

Voor uw professioneel handelen in veranderende organisaties:

- Inzicht in achtergronden en principes van de interventiemethodiek survey-feedback.
- De mogelijkheid om de Verandermonitorvragenlijst in licentie te gebruiken.
- Praktijkervaring met het toepassen van de methodiek in een eigen project.
- Ideeën over alternatieve toepassingen op basis van ervaringen van andere deelnemers.
- Uitbreiding en versterking van uw methodische repertoire.
- Lidmaatschap van een gebruikersgroep die ervaringen uitwisselt en reflecteert op de eigen werkpraktijk.
- Een certificering om zelf met de methodiek te werken in uw organisatie of bij uw klanten.

### **Voorwaarden voor deelname**

De Verandermonitor behoort tot de korte programma's die bestemd zijn voor Sioo alumni. Deelnemers hebben dus eerder deelgenomen aan een open programma of maatwerktraject van Sioo. In uitzonderlijke gevallen kan een niet-alumnus worden toegelaten, na het voeren van een intakegesprek met de programmamanager.

### **Studiebelasting**

De Verandermonitor bestaat uit twee seminars van vijf dagdelen, gevolgd door een afrondende bijeenkomst van tweedagdelen. De bijeenkomsten inclusief voorwerk nemen ongeveer 70 uur in beslag. Een inschatting van de tijdsbesteding voor het werken met de Verandermonitor in uw eigen organisatie of bij uw klant kunt u na de eerste bijeenkomst maken.

### **Aanmelding, nadere informatie, data en kosten**

U kunt zich aanmelden via de website ([www.sioo.nl/verandermonitor](http://www.sioo.nl/verandermonitor)). Na aanmelding krijgt u een schriftelijke bevestiging van deelname. Als u definitief tot het programma bent toegelaten en u zich alsnog terugtrekt, blijft u de deelnamekosten verschuldigd.

Op [sioo.nl/alumni](http://sioo.nl/alumni) vindt u een overzicht van de korte programma's voor Sioo alumni, waaronder de Verandermonitor. Bij ieder programma treft u achtergrondinformatie aan, actuele informatie over data en kosten en een aanmeldingsformulier.

Voor dit programma betaalt u een vast bedrag voor deelnamekosten en een variabel bedrag voor de gebruikskosten van de vragenlijst. De deelnamekosten zijn een vergoeding voor het leren werken met de methodiek in de praktijk. U kunt dat zien als coaching bij het opzetten en uitvoeren van een interventie in uw eigen organisatie of bij een klant. De gebruikskosten omvatten de verwerking, rapportage en licentiekosten van de vragenlijst. Deze kosten variëren per project en zijn afhankelijk van uw wensen. Gemiddeld bedragen deze kosten € 1200,- (excl. BTW). Voor dit bedrag voert u een organisatieonderzoek uit als onderdeel van de methodiek. De licentiekosten voor de vragenlijst brengt Sioo niet in rekening bij deelnemers aan dit programma.

*Programmamanagement:* drs. Marguerithe C. de Man MCM

*Programmacoördinatie:* Esther G. Brakkee



Admiraal Helfrichlaan 1  
3527 KV Utrecht  
tel 030 - 291 30 00  
fax 030 - 291 30 13  
email [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)  
web [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)

## **De Verandermonitor - nader beschouwd**

Tijdens veranderingsprocessen vaststellen hoe het gaat en wat beter kan

(zie ook de Verandermonitor - kort bestek)

**Docent: dr. Kilian Bennebroek Gravenhorst (PlusPulse, Amsterdam)**

### **Inhoud**

- 2 Korte schets van de inhoud
  - Vorbereiding
- 3 Het programma
- 5 Het certificaat
  - Deelnemers open inschrijving
  - Specifieke programma's voor organisaties
  - Begeleiding
- 6 Literatuur
  - Informatie over de methodiek

## **De Verandermonitor**

In drie intensieve seminars komen de praktijk en theorie van het werken met de Verandermonitor aan bod. Het programma is zo opgezet dat u de Verandermonitor kunt toepassen in uw eigen organisatie of bij een klant. U maakt telkens de vertaling van theorie en ervaring naar uw eigen project. Zo leert u de algemene principes toe te snijden op een specifieke situatie.

In het eerste seminar gaat u uitgebreid in op het gesprek met een opdrachtgever en andere betrokkenen over het doel van het werken met de Verandermonitor en de aanpak. Ook komt afname van de vragenlijst aan bod. Het technische deel dat bij de vragenlijst hoort wordt uitbesteed aan een gespecialiseerd bureau. Dat zorgt ervoor dat de vragenlijst online kan worden ingevuld en dat de rapportage, volgens voor uw project wenselijke specificaties, tijdig beschikbaar komt. Het tweede seminar gaat uitgebreid in op de mogelijkheden om met de uitkomsten te werken, het ontwerp van feedbackbijeenkomsten en de rol van de adviseur daarbij. Het programma sluit af met een reflectie op het werken met de methodiek in de eigen projecten.

## **Vorbereiding**

Met een klant bespreekt u de mogelijkheid om de Verandermonitor in te zetten als interventie in een lopend veranderingsproces en waartoe het werken met de methodiek zou moeten leiden. Daarbij verkent u samen vooral de vraag waarom de Verandermonitor bruikbaar zou kunnen zijn. Om die bespreking goed te laten verlopen kunt u van te voren de website bekijken ([www.verandermonitor.nl](http://www.verandermonitor.nl)) en een gedeelte van de literatuur lezen. Op de website vindt u ook de criteria om te bepalen of een project geschikt is om met de methodiek te werken.

Voorafgaand aan het eerste seminar gaat u in maximaal twee A4-pagina's in op de volgende vragen:

- Geef een korte beschrijving van de organisatie en het veranderingsproces dat daar speelt, waarbij u ingaat op de aanleiding voor de verandering, de focus van de verandering, de wijze van sturing en de fase waarin de verandering zich bevindt.
- Wat is volgens u en de opdrachtgever het doel van het werken met de Verandermonitor?
- Wat vindt u lastig aan het eerste gesprek over de methodiek?
- Welke vragen heeft de opdrachtgever over de Verandermonitor?

Uw voorbereiding stuurt u uiterlijk drie weken voor het eerste seminar naar [bennebroek@sioo.nl](mailto:bennebroek@sioo.nl). Mocht het project zich niet lenen voor de Verandermonitor, dan geeft dat tijd om een ander project te zoeken.

Bovenstaande voorbereiding is nodig om in het eerste seminar goed aan het werk te kunnen. Plan kort na het eerste seminar een vervolggesprek met uw klant, waarin u nader bespreekt wat het werken met de methodiek inhoudt (zie ook *Tussen seminar 1 en 2*). De ervaring leert dat deelnemers aanvankelijk een opleiding contracteren en minder aandacht besteden aan de interventie die zij gaan doen. Na het eerste seminar willen zij het accent vooral op de interventie leggen. Houd er bij de voorbereiding ook rekening mee dat u tussen seminar 1 en 2 ruimte in uw agenda heeft om aan de Veranderingmonitor te werken.

## **Het programma**

### **Seminar 1**

Het eerste seminar start met een inventarisatie van de ervaring die deelnemers hebben met vragenlijstonderzoek. U krijgt informatie over de achtergronden en theorie van survey-feedback. Daarnaast gaat u uitgebreid in op de vragenlijst die onderdeel vormt van de Verandermonitor. Wanneer duidelijk is wat de methodiek inhoudt, staat u stil bij de start van projecten. U bespreekt wat daarvoor nodig is en hoe dat in de praktijk gaat. De tweede dag staat in het teken van de voorbereiding van eigen projecten. U werkt een stapsgewijze invulling uit en bespreekt die met uw collegadeelnemers. Het seminar sluit af met het spelen van enkele gesprekken met bijvoorbeeld leidinggevend en de ondernemingsraad.

### **Tussen seminar 1 en 2**

Tussen het eerste en tweede seminar staan acht weken gepland waarin u de invulling van het werken met de Verandermonitor concretiseert in uw organisatie of met uw klant. Een monitorgroepje vormt voor de procesbegeleiding, de terminologie in vragenlijst aanpast aan de situatie in de organisatie en zorgt dat de vragenlijst wordt ingevuld. Een indicatieve planning is:

- Week 1 en 2: gesprek met klant, plan van aanpak maken, vormen monitorgroepje, aanpassen vragenlijst.
- Week 3 en 4: vragenlijst definitief, productie vragenlijst, voorbereiding van het invullen van de vragenlijst (online of op een speciale bijeenkomst)
- Week 5 en 6: invullen van de vragenlijst.
- Week 7 en 8: extern bureau verwerkt de gegevens en maakt rapportages.

Tussendoor houdt u contact met de aan u gekoppelde deelnemers of voert u gezamenlijk hun projecten uit. Wanneer nodig komt u bijeen op een vooraf gereserveerd moment. Kort voor seminar twee is enig leeswerk nodig.

### **Seminar 2**

Tijdens het tweede seminar zijn de rapportages van alle projecten beschikbaar. U bespreekt in algemene zin hoe de rapportages gelezen kunnen worden en welke interpretatiemogelijkheden er zijn. Het grootste deel van het tweede seminar besteedt u aan het ontwerpen van de feedbackbijeenkomsten. Voor elk project worden concrete ontwerpen gemaakt en besproken. Gezamenlijk analyseert u de argumentaties om te kiezen voor een bepaalde invulling. Aan het einde van het seminar bekijkt u welke principes zijn gehanteerd om tijdens de feedbackbijeenkomsten relevante interactie tot stand te brengen.

### **Tussen seminar 2 en 3**

Tussen het tweede en derde seminar staan zes weken gepland. Kort na het tweede seminar kunnen de feedbackbijeenkomsten starten. De planning hiervoor neemt u al in het plan van aanpak op. U werkt bijvoorbeeld met een eerste bijeenkomst om conclusies te trekken en een tweede om verbeteracties te bepalen. Het kan ook dat u een wat langere bijeenkomst plant, waarin beide gebeuren. Tussendoor houden deelnemers weer contact. Vooral in deze fase kan het handig zijn als deelnemers onderling samenwerken.

### **Seminar 3**

In seminar drie bespreekt u de ervaringen met de feedbackbijeenkomsten. U zet op een rij wat goed ging, analyseert wat minder goed ging, bespreekt de redenen daarvoor en gaat na wat alternatieven zijn voor een volgende keer. Reflectie op het verloop van de projecten draagt gelijk bij aan de ontwikkeling van nieuwe inzichten. Aan het einde van het seminar gaat u na wat geschikte vormen zijn voor het blijven uitwisselen van ervaringen en inzichten.

### **Het certificaat**

Ter afsluiting van het programma ontvangt u een certificaat. Dat betekent dat u de methodiek voortaan in uw eigen werkpraktijk kunt gebruiken. De vragenlijst die bij de methodiek hoort is eigendom van Sioo. U gebruikt die in licentie. Gecertificeerde gebruikers wisselen ervaringen uit en houden nieuwe ontwikkelingen bij in het werken met de methodiek. Daarvoor komt een gebruikersgroep op gezette tijden bijeen. Het certificaat behoort toe aan de persoon die het programma heeft gevolgd, niet aan de organisatie waar de persoon werkt tijdens deelname.

### **Deelnemers open inschrijving**

Het programma gaat van start met een groepsgrootte van minimaal acht deelnemers. Het maximum aantal deelnemers is zestien. Deelnemers brengen een eigen project in, waarin tijdens het programma met de Verandermonitor kan worden gewerkt.

### **Specifieke programma's voor organisaties**

Wanneer vanuit één organisatie meer mensen willen deelnemen kan een in-company uitvoering van het programma interessant zijn. Tijdens een in-company programma is de methodiek direct bruikbaar in een veranderingsproces waaraan in de organisatie wordt gewerkt. De toepassing van de methodiek krijgt specifiek aandacht tijdens het programma.

Een voorbeeld van een in-company uitvoering is een programma voor een veranderteam dat een grootschalige reorganisatie begeleidde. Het team werd ondersteund in het gebruik van de Verandermonitor tijdens de eerste fase van de reorganisatie. Hierdoor kon het zelf op een volgend moment in het veranderingsproces opnieuw met de methodiek werken. Een ander voorbeeld is een in-company variant voor alle interne organisatieadviseurs van een grote financiële instelling. Na twee pilot-projecten konden de adviseurs zelf met de methodiek werken, onder meer bij fusiebegeleiding. In-company programma's worden in principe zodanig opgezet dat deelnemers daarna gecertificeerd zijn om met de methodiek te werken, net als deelnemers aan het open programma.

### **Begeleiding**

Dr. Kilian Bennebroek Gravenhorst verzorgt de inhoudelijke inbreng en begeleiding van het programma. Hij is organisatieadviseur en draagt bij aan verschillende Sioo programma's. De Verandermonitor is voortgekomen uit zijn promotieonderzoek. In de seminars deelt hij zijn inzichten en ervaringen met de deelnemers en ondersteunt hij deelnemers bij het effectief inzetten van de Verandermonitor in hun eigen projecten. Met de deelnemers gaat hij na hoe de nieuwe inzichten en ervaringen uit die projecten bij kunnen dragen aan de verdere ontwikkeling van deze krachtige methodiek.

### **Literatuur**

Deelnemers ontvangen voorafgaand aan het eerste seminar een literatuurbundel en een boek. In de literatuurbundel is een selectie opgenomen uit de tien publicaties die inmiddels over de methodiek zijn verschenen. Het boek is: Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Beweging in veranderende organisaties. Werken met vragenlijsten voor het versterken van veranderingsprocessen*. Deventer: Kluwer.

## **Informatie over de methodiek**

### **De methodiek in het kort**

Veranderingsprocessen in organisaties laten zich van te voren lastig plannen. Veel vraagstukken worden juist pas gaandeweg duidelijk. Met de Verandermonitor reflecteren betrokkenen op de situatie in een veranderende organisatie, het verloop van het proces en de manier waarop mensen de veranderingen beleven. Vervolgens ontwikkelen mensen met elkaar oplossingen voor knelpunten. Dat draagt bij aan het vervolg van de veranderingen. Tegelijk leren mensen over veranderen.

De Verandermonitor combineert vragenlijstonderzoek met feedback van de uitkomsten aan alle betrokkenen in een organisatie of organisatieonderdeel. Uitgangspunt van het werken met de methodiek is dat mensen in een organisatie gezamenlijk werken aan de analyse van de huidige situatie en aan de ontwikkeling van oplossingen voor problemen. Werken met de Verandermonitor leidt daardoor tot goede en gedragen ideeën voor verbetering en dat heeft een positieve invloed op de uitkomst van veranderingen.

Centrale activiteiten zijn:

- Met een vragenlijst de stand van zaken in een lopend veranderingsproces in kaart brengen;
- Feedbackbijeenkomsten waarin betrokkenen gezamenlijk conclusies formuleren en oplossingen ontwikkelen;
- Verbeteren van gesignaleerde knelpunten en versterken wat goed gaat.

De Verandermonitor komt voort uit een onderzoeksprogramma van de Universiteit van Amsterdam. Dat startte in 1996, onder leiding van prof. dr. Jaap Boonstra. Sioo is nauw betrokken bij het onderzoek en de toepassing van de methodiek in de praktijk. Vooral de bijdrage die de methodiek levert aan leren en veranderen in organisaties is voor Sioo interessant.

### **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 structuurveranderingen, cultuurveranderingen, nieuwe samenwerkingsverbanden en andere manieren van werken. De methodiek is onder meer gebruikt bij fusies, organisatieontwikkeling, resultaatgericht werken, kwaliteitsverbetering, klantgericht werken en professionaliseringstrajecten.

De methodiek maakt het mogelijk om met een groot aantal mensen een gestructureerd gesprek te voeren over relevante thema's bij verandering en over mogelijkheden om knelpunten aan te pakken. De personen die veranderingen initiëren en aansturen denken vaak dat dat niet nodig is. Soms is dat ook niet zo. Meestal wel, want het succes van veel veranderingen hangt af van de gezamenlijke inzet van betrokkenen. Dan is het ook belangrijk om met elkaar over de aanpak van die veranderingen te praten.

### **Effecten**

De Verandermonitor is gebaseerd op de principes van survey-feedback. Het specifieke thema waar de vragenlijst zich op richt, is een lopende verandering. Dat betekent dat in de feedbackbijeenkomsten de aandacht uitgaat naar onderwerpen als de doelen van de verandering, de aanpak en de rol van verschillende betrokkenen. De methodiek draagt bij aan leren over veranderen en versterking van de verdere invoering door:

- reflectie op de aanpak en beleving van een verandering in een organisatie,
- gerichte gesprekken tussen alle betrokkenen over wat goed en minder goed gaat,
- gezamenlijke beeldvorming over oplossingen voor gesignaleerde knelpunten,
- draagvlak en commitment om tot actie over te gaan,
- inbedding van oplossingen in een lopend veranderingsproces.

Deze effecten worden niet zomaar bereikt. Het werken met de methodiek vereist professionele begeleiding. Die begeleiding richt zich op het ontwerpen van het survey-feedbackproces en op de feedbackbijeenkomsten. Dat vraagt om kennis van surveys, inzicht in uitgangspunten van survey-feedback, ervaring met het faciliteren van groepen bij zelfonderzoek en aandacht voor het uitvoeren van gemaakte verbeterplannen. Het programma is erop gericht dat deelnemers in staat zijn om doordacht en verantwoord met de methodiek te werken, zodanig dat het bijdraagt aan effectieve feedbackbijeenkomsten en versterking van veranderingen bij klanten.

Meer informatie over de methodiek is te vinden op [www.verandermonitor.nl](http://www.verandermonitor.nl)