

# Inzetten van veranderingen

In dit instrument vindt u vragen over kenmerken van de organisatie en over de aanpak van het veranderingsproces. Met deze vragen kunt u een analyse doen als u veranderingen wilt inzetten of als er ergens een verandering wordt gehinderd. Het instrument bevat een scorelijst waarin u in een oogopslag ziet wat meewerkt en wat tegenwerkt bij veranderingen.

Het is uitgewerkt door CC Zorgadviseurs en gebaseerd op de methodiek van R. Werkman e.a.

## Kenmerken van de organisatie

### 1. Doelen en strategie

- Kunt u aangeven welke strategische koers of veranderrichting de organisatie nastreeft?
- Door wie is deze koers bepaald?
- Wat wil de organisatie met deze veranderingen bereiken? (doelen)
- Wanneer moeten deze doelen bereikt zijn?
- Is de koers vastgelegd in documenten, zo ja welke?
- Wat wordt bedoeld met de cultuurverandering?
- Is de koers van de organisatie recentelijk nog aangepast? Zo ja, wat was hiervan de reden?

### 2. Technologie

- Over welke technische hulpmiddelen beschikt u om uw werk goed te kunnen uitvoeren?
- Is het duidelijk hoe u deze hulpmiddelen kunt gebruiken?
- Welke informatie ontvangt u uit verschillende informatiesystemen?
- Is deze informatie bruikbaar?
- Welke technische hulpmiddelen leveren een bijdrage aan uw werk en welke niet?

### 3. Structuur

- Hoe zou u de structuur van de organisatie willen omschrijven? (topdown, aantal lagen, mechanisch/flexibel, wellicht schaal aangeven van mechanisch naar flexibel)
- Wat zijn de voordelen van de structuur van de organisatie?
- Zijn er ook nadelen aan verbonden?

### 4. Cultuur

- Hoe zou u de cultuur van de organisatie willen omschrijven? (innovatief, ontwikkelgericht, mensgerichte managers, mogelijkheden/voorwaarden samenwerking, cultuurverschillen)
- Als ik bij de organisatie wil gaan werken, hoe zou je dan de cultuur voor mij omschrijven?
- Kan ik gemaakte afspraken terugvinden op papier?

### 5. Het werk

- In hoeverre bent u tevreden met uw werk?
- Kunt u voldoende uw kennis en vaardigheden kwijt in uw werk?
- Krijgt u mogelijkheden om uzelf verder te ontwikkelen in uw werk?
- Mag je fouten maken binnen de organisatie?
- Zijn er tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd? Hoe zagen de uitkomsten eruit?
- Is er informatie uit tevredenheidsonderzoeken? (documenten)

### 6. Politieke relaties

- Van wie bent u het meest afhankelijk in de organisatie? Wie heeft het hier voor het zeggen?
- Kunt u als team meedenken in belangrijke veranderingen?
- Kunt u zelfstandig beslissingen nemen of zaken doorvoeren?

- Is er sprake van competitie tussen teams?

## **Aanpak van het veranderingsproces**

### **1. Koers van de verandering**

- Kunt u aangeven wat de reden is voor het veranderingsproces?
- Welke resultaten wil de organisatie met dit veranderingsproces bereiken?
- Op welke wijze is het veranderingsproces gecommuniceerd?
- Wat is uw inbreng in relatie tot het veranderingsproces?
- Hebt u ideeën over de gevolgen van dit veranderingsproces voor uw werkzaamheden/afdeling.
- Hebt u ideeën over wat u of uw afdeling kunt doen om het veranderingsproces succesvol te laten zijn?
- Voelt u zich uitgedaagd om te leren en uzelf te ontwikkelen in deze organisatie?
- Omschrijft u de organisatie als een “lerende organisatie”?

### **2. Technologische aspecten van het veranderingsproces**

- Leveren technische hulpmiddelen een bijdrage aan het veranderingsproces?
- Welke technologische aanpassingen zijn nodig om het veranderingsproces te realiseren?

### **3. Spanningen binnen en tussen groepen in de organisatie**

- Veroorzaakt het veranderingsproces spanningen?
- Waar worden deze spanningen door veroorzaakt?
- Welke spanningen veroorzaakt het veranderingsproces in de samenwerking binnen uw team/afdeling?
- Welke spanningen veroorzaakt het veranderingsproces in de samenwerking met andere teams/afdelingen?
- Wat wordt er op dit moment gedaan om spanningen te reduceren?
- Wat kunt u zelf doen om de ervaren spanningen te reduceren?

### **4. Timing van het veranderingsproces**

- Vindt u dat het veranderingsproces goed gefaseerd is? (visie, besluitvorming, implementatie)
- Wat vindt u van het tempo waarin de visievorming heeft plaatsgevonden?
- Wat vindt u van het tempo waarin de besluitvorming heeft plaatsgevonden?
- Wat vindt u van het tempo waarin de implementatie plaatsvindt?
- Hoe ervaart u de hoeveelheid aan veranderingen dat het veranderingsproces met zich meebrengt?
- Ervaart u voldoende tijd om het veranderingsproces te realiseren?

### **5. Informatievoorziening over de veranderingen**

- Op welke wijze wordt u geïnformeerd over het veranderingsproces?
- Wat vindt u van de hoeveelheid informatie over het veranderingsproces?
- Krijgt u duidelijke informatie over het veranderingsproces? (visie, besluitvorming, proces, resultaten)
- Sluit de informatie aan bij wat u nodig hebt om het veranderingsproces te realiseren?
- Komt de verkregen informatie overeen met uw ervaringen?
- Wordt u ook op informele wijze geïnformeerd over het veranderingsproces?
- Wat kunt u zelf doen om geïnformeerd te zijn over het veranderingsproces?

### **6. Draagvlak creëren voor de veranderingen**

- Voelt u zich actief betrokken bij het veranderingsproces?
- Hebt u invloed op het veranderingsproces?
- Vindt u dat er gebruik wordt gemaakt van uw kennis?

- Vindt u dat er gebruik wordt gemaakt van de kennis die binnen de organisatie aanwezig is?
- Bent u gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan het realiseren van het veranderingsproces?
- Motiveert u anderen bij het realiseren van het veranderingsproces?
- Wat hebt u nodig om draagvlak bij anderen te creëren?

### **7. Rol van het verandermanagement**

- Wie is/zijn binnen de organisatie verantwoordelijk voor het veranderingsproces?
- Bent u van mening dat deze mensen de positie hebben om het veranderingsproces te begeleiden?
- Zijn deze personen tijdens het veranderingsproces zichtbaar?
- Kunt u omschrijven wat hun taak is in het realiseren van het veranderingsproces?
- Wat is uw mening over de communicatie tussen de personen die verantwoordelijk zijn voor het veranderingsproces en andere medewerkers?
- Genieten de mensen die verantwoordelijk zijn voor het veranderingsproces uw vertrouwen?
- Bent u van mening dat deze mensen de gewenste vaardigheden bezitten om het veranderingsproces tot een succes te maken? (kunt u aangeven hoe deze mensen omgaan met obstakels, problemen en macht?)
- Kunt u aangeven wat u van deze mensen nodig hebt om het veranderingsproces te realiseren?

### **8. Rol van het lijnmanagement**

- Kunt u aangeven welke rol uw manager vervult in het veranderingsproces?
- Welke rol vindt u dat uw manager moet vervullen in het veranderingsproces?
- Welke leiderschapsstijl heeft uw manager? (autoritair-coachend-situationeel)
- Welke leiderschapsstijl heeft u nodig om het veranderingsproces te realiseren?
- Op welke wijze kan uw manager u ondersteunen bij het realiseren van het veranderingsproces?

### **9. Verwachte uitkomst**

- Wat is uw mening over de haalbaarheid van het veranderingsproces?
- Bent u van mening dat het veranderingsproces noodzakelijk is?
- Verwacht u dat het veranderingsproces uw persoonlijke belangen zal schaden?
- Vertrouwt u erop dat u na het veranderingsproces op een voor u bevredigende manier uw werk kunt verrichten?
- Ziet u mogelijkheden om de gewenste uitkomst van het veranderingsproces positief te beïnvloeden?

### **10. Steun en inzet voor veranderingen**

- Ziet u het belang van het veranderingsproces in?
- Voelt u zich uitgenodigd om een bijdrage te leveren aan het veranderingsproces?
- Vervult u een actieve rol binnen het veranderingsproces?
- Bent u gemotiveerd om het veranderingsproces tot een succes te maken?
- Zet u zich in om het veranderingsproces tot een succes te maken?
- Wat hebt u nodig om een bijdrage te kunnen leveren aan het veranderingsproces?

## Scorelijst

Na ieder interview scoren de interviewers de bevindingen in onderstaande tabel. De positieve kant wil zeggen dat het kenmerk meewerkt of bijdraagt aan het veranderingsproces. Negatief wil zeggen dat het tegenwerkt.

Kenmerken	-5	-4	-3	-2	1	0	1	2	3	4	5
1. Doel/strategie											
2. Technologie											
3. Structuur											
4. Cultuur											
5. Het werk											
6. Politieke relaties											
1. Koers verandering											
2. Technologische aspecten											
3. Spanningen											
4. Timing											
5. Informatievoorziening											
6. Draagvlak											
7. Rol verandermanagement											
8. Rol lijnmanagement											
9. Uitkomst											
10. Steun/inzet											

## Documenten

Welke documenten zijn relevant?