

INZET EN TOEPASSING

De Change Readiness Inventory (CRI) is een instrument dat is gebaseerd op Kotters visie op verandermanagement. De CRI is ontwikkeld om organisaties inzicht te geven in:

- De fasen die in een succesvol en duurzaam veranderingsproces belangrijk zijn;
- De mate waarin deze verschillende fasen van het veranderingsproces goed zijn doorlopen;
- De interventiemogelijkheden binnen de verschillende fasen van het veranderingsproces;
- De wijze waarop de diverse groepen medewerkers (directie, midden-management en overige medewerkers), al dan niet uitgesplitst per locatie of eenheid, de voortgang van het veranderingsproces ervaren.

De CRI geeft u een diagnose van de kwaliteit van het veranderingsproces. Hiermee heeft u waardevolle informatie beschikbaar, die kan dienen als vertrekpunt of als (tussentijdse) evaluatie om het veranderingsproces succesvol vorm te geven. De CRI vormt tegelijkertijd een op zichzelf staande procesinterventie, die gericht is op het betrekken van brede groepen medewerkers bij het veranderingsproces, door hun ervaring en beleving serieus te nemen.

Er zijn twee versies van de CRI die afhankelijk van het doel inzet kunnen worden: de **CRI Fase 1** en de **CRI Fase 2**. Wanneer het veranderingsproces zich bevindt in de startfase (0-3 maanden), ondersteunen de uitkomsten van de CRI Fase 1 het management in het inrichten en vormgeven van het veranderingsproces. De CRI Fase 1 geeft aan of de aandacht in deze fase voldoende gericht is op het creëren van een klimaat waarbinnen de veranderdoelstelling succesvol kan worden gerealiseerd.

Na de startfase is het veranderingsproces terechtgekomen in de fase waarin de medewerkers in meer of mindere mate een actieve rol gekregen hebben in het project. De communicatie met de medewerkersgroepen en de betrokkenheid, draagvlak en acceptatie die bij hen bestaat, is in deze fase van groot belang voor het succes van de veranderdoelstelling. In deze situatie geeft CRI Fase 2 feedback over de voortgang van het veranderingsproces.

LEESWIJZER

Score en kleuraanduiding

De CRI geeft per fase van het veranderingsproces aan, in hoeverre er al dan niet een afbreukrisico aanwezig is en of er gerichte actie moet worden ondernomen om tot een positief resultaat te komen. Dit wordt weergegeven met een kleurcode:

- Rood** In deze fase bestaat een groot afbreukrisico voor de organisatieverandering indien geen adequate actie wordt ondernomen.
- Oranje** In deze fase bestaat een afbreukrisico voor de organisatieverandering indien geen adequate actie wordt ondernomen.
- Groen** Deze fase van de organisatieverandering heeft momenteel voldoende aandacht; deze focus moet worden vastgehouden om risico in de toekomst te voorkomen.

Interpretatie van de score

De scores en de terugkoppeling zijn voor de organisatie een 'signaaltoets'. Hiermee kan de organisatie in dialoog gaan met de medewerkers over de noodzaak, richting, tempo en wijze van aanpak, vervolg of borging van het veranderingstraject. ChangeKitchen Company heeft per fase een interpretatie van de score gemaakt. Op basis van de antwoorden uit de CRI worden de thema's benoemd die een afbreukrisico voor de organisatieverandering vormen (rode en oranje scores).

Waar het model van de CRI is gebaseerd op de inzichten, de ervaringen en het gedachtegoed van Kotter, is de diagnose en interpretatie van uitkomsten gebaseerd op ervaring, best practices en visie van ChangeKitchen Company. Belangrijke inzichten op het gebied van leiderschap en organisatieverandering, zoals die van Mintzberg, Senge, Moen, Weggeman hebben daarin ook een plaats gekregen.

Gemiddelde

De score 'gemiddelde' geeft het rekenkundig gemiddelde aan op basis van het aantal respondenten. Het geeft hiermee geen genuanceerd beeld over de mate waarin binnen bepaalde doelgroepen actie vereist of wenselijk is.

Terugkoppeling

De uitkomsten van de CRI worden teruggekoppeld aan de opdrachtgever binnen de organisatie aan de hand van de schriftelijke rapportage. Deze rapportage bevat de resultaten en de diagnose per fase van het veranderingsproces. Ook is een cirkeldiagram opgenomen waarin alle scores van de medewerkers, die hebben deelgenomen aan de CRI, zijn samengebracht. Dit cirkeldiagram geeft de mogelijkheid om per management- en medewerkerslaag, afdeling, lokatie of regio te zien hoe de respondenten de verschillende fasen van het veranderproces ervaren en waarderen. Hieruit blijkt duidelijk waar de aandachtspunten liggen per fase van het veranderingsproces.

Iedere deelnemer aan de CRI kan, indien de opdrachtgever dit wenst, een digitale rapportage ontvangen. Hierin kan desgewenst getoond worden waar de persoonlijke score afwijkt van het

groepsgemiddelde. Hiermee heeft iedere deelnemer aan de CRI waardevolle informatie over zijn of haar ervaring met het veranderingsproces tot nu toe. Hierover kan de deelnemer, al dan niet georganiseerd, het gesprek aangaan met collega's.

De scores, de interpretatie en ook de kansen die uit het rapport voortkomen, krijgen meer betekenis en diepgang door er samen over in gesprek te gaan. De CRI wordt dan ook afgesloten met een gesprek waarin de scores worden besproken en een eerste verkenning wordt gemaakt van de mogelijke interventies. De resultaten van deze sessie leveren de eerste bouwstenen voor de veranderstrategie of voor bijsturing op onderdelen van het veranderproces. ChangeKitchen Company kan u desgewenst begeleiden in dit proces door het geven van advies, door het vervullen van een klankbordfunctie of door meer praktische ondersteuning.

Interventies

Na het invullen van de CRI worden bij enkele fasen van het veranderingsproces mogelijke interventies getoond. Deze interventies geven de organisatie alvast een indruk of prikkeling. De juiste interventies vragen echter om maatwerk. Bij het daadwerkelijk kiezen van deze interventies, in later stadium, gaan wij uit van uw organisatie, de resultaten van de CRI, en onze eigen ervaring op het gebied van duurzame en effectieve organisatieverandering.

Vertrouwelijkheid

De individuele uitkomsten van de CRI zullen door ChangeKitchen Company vertrouwelijk behandeld worden. Ze worden gebruikt om te komen tot een analyse van het veranderproces binnen de organisatie als geheel.