

Interventiekaart Ten Have & Company

1. Verander- management

Waarom mislukt 70% van de organisatieveranderingen?
Welke soorten verandering zijn te onderscheiden?
Hoe kan ik een goede diagnose stellen?
Hoe kan ik het verandervermogen van de organisatie vaststellen en ontwikkelen?
Hoe kies ik een passende veranderstrategie en -aanpak?
Wat is integraal veranderen?
Wat zijn condities om effectief te veranderen?

- Startpunt**
 - Hoe kunnen we de strategie vast- en bijstellen?
 - Welke uitgangspunten kiezen we?
 - Welke eisen stellen we aan de strategie?
- Ontwerp**
 - Wie heeft welke rol in het strategieproces?
 - Hoe faseren we het strategieproces?
- Besluitvorming en analyse**
 - Hoe selecteren we ontwikkelingen in de omgeving?
 - Hoe bepalen we strategische opties en scenario's?
 - Hoe organiseren we het proces van besluitvorming?
- Vertalen**
 - Hoe geven we de strategievertaling naar lagere niveau's vorm?
 - Hoe wordt strategie omgezet in concrete veranderingen?
 - Hoe organiseren we dat de strategie wordt doorleefd?
- Onderhoud en bijstellen**
 - Hoe maak ik tijdens mijn dagelijks werk tijd en ruimte voor strategische vraagstukken?
 - Hoe signaleren we relevante (externe) ontwikkelingen?
 - Hoe maak ik mijn strategie toekomstbestendig?

2. Strategie

5. Cultuur en gedrag

- Samenhang**
 - Hoe verhoudt cultuur zich tot onderwerpen als structuur, processen, leiderschap en waarden?
 - Hoe zorg ik dat de organisatiecultuur de strategie ondersteunt?
- Cultuur**
 - Hoe bepaal ik de dominante kenmerken van onze huidige cultuur?
 - Hoe bepaal ik de gewenste cultuur en het verschil met de huidige cultuur?
 - Hoe kan ik het verschil tussen de huidige en de gewenste cultuur (cultural gap) overbruggen?
- Gedrag beïnvloeden**
 - Op welke manier kan ik het gedrag van individuele medewerkers beïnvloeden?
 - Op welke manier kan ik het gedrag van (specifieke) groepen medewerkers beïnvloeden?
 - Hoe borg ik gedragsverandering op individueel niveau?
- Weerstand**
 - Hoe ga ik om met weerstand (en hoe kan ik erop anticiperen)?
 - Hoe ga ik om met mensen die de slag niet kunnen of willen maken?
- Samenwerking**
 - Hoe kan ik de samenwerking binnen de organisatie faciliteren en bevorderen?

Welke vragen stellen managers zichzelf bij verandering?

3. Structuur, systemen en processen

6. Leiderschap

- Structuurontwerp**
 - Hoe kom ik tot een goed ontwerp van mijn organisatiestructuur?
 - Hoe bepaal ik wat de gewenste leidende principes zijn voor de toekomstige structuur?
 - Welke eisen stellen we aan de organisatiestructuur?
- Relatie tot verandering**
 - Hoe kan ik de organisatiestructuur inzetten om gedrag te beïnvloeden?
 - Hoe bepaal ik of een nieuwe structuur noodzakelijk is?
 - Hoe kan ik de structuur inzetten om realisatie van de strategie of verandering te bevorderen?
 - Hoe maak ik het werken procesgericht in plaats van structuurgericht?
 - Hoe stel ik taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vast in lijn met de strategie?
 - Hoe voorkom ik dat op personen wordt gestructureerd in plaats van op processen?
 - Wat is de relatie tussen structuur en organisatieontwikkeling?
- Systemen en processen**
 - Hoe kunnen systemen en processen de strategie optimaal ondersteunen?
 - Hoe kom ik tot een goed ontwerp van mijn systemen en processen?
 - Hoe kan ik processen inrichten zodat maximale waarde wordt toegevoegd?
 - Hoe bepaal ik welke middelen ik nodig heb om de systemen en processen in lijn met de verandering aan te passen?

- Startpunt**
 - Waar moet een goede leider aan voldoen?
- Vormen en stijlen**
 - Hoe zorg ik voor het juiste leiderschap?
 - Hoe bepaal ik passende leiderschapsstijlen in mijn organisatie?
 - Hoe bepaal ik welke leiderschapsvorm past bij ons type strategie?
 - Hoe schakel ik tussen leiderschapsstijlen?
- Aansturen**
 - Hoe zorg ik voor verbinding?
 - Hoe zorg ik voor juiste sociale steun?
 - Hoe zorg ik voor balans tussen control en autonomie en tussen inhoud en proces?
 - Hoe richt ik feedback op (mijn stijl van) leiderschap in?
- Relatie tot verandering**
 - Hoe bepaal ik welke leiderschapsstijl effectief is om deze verandering te leiden?
 - Hoe ga ik om met gevolgen van de verandering voor individuele medewerkers?
 - Hoe zorg ik ervoor dat ik mijn medewerkers behoud tijdens het verandertraject?
 - Welke beïnvloedingsstijl hanteer ik om de verandering te realiseren?
 - Hoe bepaal ik de leidende coalitie in het veranderproces?
- Ontwikkeling**
 - Welke competenties heb ik nodig om het veranderproces in goede banen te leiden?
 - Hoe krijg ik consistentie in het gedrag van leidinggevenden?
- Macht en politiek**
 - Hoe kan ik omgaan met uiteenlopende belangen?
 - Hoe positioneer/profieleer ik mijzelf als leider?
 - Hoe ga je goed om met machtsverhoudingen en het politieke veld?

4. Implementatie

7. Communicatie

- Vormgeven veranderprogramma**
 - Hoe schat ik effecten en ontwikkelingen goed in?
 - Hoe stel ik veranderdoelstellingen vast?
 - Hoe bepaal ik de benodigde intensiteit van de verandering (hoe diep moet je gaan)?
 - Hoe vertaal ik de veranderdoelstellingen naar alle organisatieonderdelen?
 - Hoe stel ik een effectieve veranderdersnelheid vast?
 - Hoe faseer ik het verandertraject?
 - Wie heeft welke rol in het verandertraject?
 - Hoe krijg ik medewerkers op alle niveau's mee?
 - Hoe zorg ik voor voldoende samenhang tussen onderdelen van de implementatie?
 - Hoe schat ik de risico's van een veranderprogramma in en hoe kan ik die beperken?
 - Welke eisen stellen we aan een goede implementatie?
- Relatie tot dagelijkse bedrijfsvoering**
 - Hoe combineer ik de verandering met de normale bedrijfsvoering (hoe blijf ik 'in control')?
 - Hoe zorg ik dat medewerkers gemotiveerd blijven om bij te dragen aan de implementatie?
- Performance management**
 - Hoe krijg en houd ik zicht op de voortgang en realisatie van de verandering?
 - Hoe bepaal ik welke managementcontrolesystemen geschikt zijn om verandering te monitoren?
 - Hoe ga ik om met veranderende doelstellingen tijdens het implementatieproces?
 - Hoe zorg ik dat de feedbackloop op alle niveaus gesloten is?
 - Hoe kan ik de implementatie (bij)sturen?

- Vormen en stijlen**
 - Op basis waarvan bepaal ik mijn communicatiestijl?
 - Welke middelen en methoden passen bij welke vorm of stijl?
 - Hoe kunnen we effectief met elkaar communiceren met name in een digitaal tijdperk?
- Relatie tot verandering**
 - Hoe bepaal ik de huidige beeldvorming rond het traject?
 - Hoe stel ik een communicatiestrategie vast?
 - Hoe communiceer ik de noodzaak van de verandering en de bijbehorende visie?
 - Wie informeer ik wanneer over de verandering en welke vorm kies ik daarvoor?
 - Hoe faseer ik de communicatie tijdens de verandering (beeld-, oordeels-, besluitvorming)?
 - Hoe kan ik verwachtingen van medewerkers managen?
 - Hoe ga ik om met vertrouwelijke informatie in het communiceren over verandering?
 - Hoe bepaal en meet ik de effectiviteit van de communicatie rondom de verandering?
 - Hoe borg ik een afdoende communicatie gedurende het veranderproces?

De vragen uit de categorieën 2 tot en met 7 zijn gebaseerd op onderzoek onder managers van vijftig Nederlandse organisaties uitgevoerd door Ten Have & Company en de Vrije Universiteit Amsterdam (PGO Verandermanagement). De vragen uit categorie 1 zijn gebaseerd op literatuuronderzoek.