

# het promiic-model + een overzicht van alle vragen

## overzicht van alle vragen

### Hfdst 1 VERANDERING

*Het leren kennen van verandering*

- 1 Waarom mislukt 70 procent van de veranderingen? **32**
- 2 Welke soorten verandering zijn te onderscheiden? **42**
- 3 Hoe kan ik een goede (verander)diagnose stellen? **49**
- 4 Hoe kan ik het verandervermogen van de organisatie vaststellen en ontwikkelen? **62**
- 5 Hoe kies ik passende veranderstrategieën en veranderaanpakken? **67**
- 6 Wat is integraal veranderen? **100**
- 7 Wat zijn condities om effectief te veranderen? **105**

### Hfdst 2 STRATEGIE

*Het richting geven aan verandering*

#### Strategie en verandering **118**

- 8 Wat betekent strategie in relatie tot verandering? **118**
- 9 Hoe kunnen we de strategie zo vaststellen dat deze richting geeft aan gedrag? **125**
- 10 Welke strategische uitgangspunten kiezen we? **129**
- 11 Welke eisen stellen we aan de strategie? **134**

#### Ontwerp van het strategieproces **136**

- 12 Wie heeft welke rol in het strategieproces? **140**
- 13 Wat is de balans tussen door het topmanagement te definiëren kaders en participatie van medewerkers? **144**

#### Analyse en besluitvorming **147**

- 14 Hoe selecteren we relevante ontwikkelingen en trends in de omgeving? **147**
- 15 Wat is de rol van opties en scenario's bij strategievorming? **158**
- 16 Hoe bepalen we relevante stakeholders? **159**
- 17 Hoe komen we tot goede besluitvorming? **161**
- 18 Hoe identificeren we blokkades en valkuilen in het proces van strategie- en besluitvorming? **170**

#### Doorleven, vertalen en toetsen **177**

- 19 Hoe organiseren (bewerkstelligen) we dat de strategie wordt doorleefd? **177**
- 20 Hoe vertalen we de strategie naar alle niveaus van de organisatie? **181**
- 21 Hoe kan de strategie omgezet worden in concrete veranderingen? **185**
- 22 Hoe stellen we vast of de strategie en het strategieproces effectief zijn? **186**
- 23 Hoe zorg ik ervoor dat de strategie up-to-date blijft? **188**

### Hfdst 3 LEIDERSCHAP

*Het belichamen van verandering*

#### Leiderschap en verandering **198**

- 24 Wat is leiderschap? **198**
- 25 Waar moet een goede leider aan voldoen, in het bijzonder in relatie tot verandering? **209**
- 26 Wat is de relatie tussen de situatie van een organisatie en leiderschap bij verandering? **228**

#### Leiderschapsvormen en -stijlen bij verandering **245**

- 27 Hoe kies je de juiste stijl van leiderschap bij verandering? **245**
- 28 Wanneer en hoe moet je leiderschapsstijlen variëren en combineren? **257**

#### Sturing en beïnvloeding bij verandering **267**

- 29 Op welke wijze moet een leider sturing geven bij verandering? **267**
- 30 Hoe beïnvloed je als leider het gedrag van volgers bij verandering? **275**
- 31 Wat zijn de gevolgen en oorzaken van ineffectieve sturing bij verandering? **281**

#### De ontwikkeling van effectief leiderschap bij verandering **284**

- 32 Hoe ontwikkel je effectief leiderschap bij verandering? **284**

### Hfdst 4 GEDRAG

*Het tot leven brengen van verandering*

#### Cultuur **296**

- 33 Wat is organisatiecultuur? **296**
- 34 Wat is de rol van cultuur bij organisatie- en gedragsverandering? **304**
- 35 Wat is de relatie tussen de organisatiecultuur en de effectiviteit van een organisatie? **307**
- 36 Waarom is cultuurverandering zo moeilijk? **320**

#### Cultuur en klimaat **327**

- 37 Welke aangrijpingspunten zijn er voor gedragsverandering? **327**
- 38 Hoe beïnvloed je gedrag in de gewenste richting? **340**

#### Gedragsverandering **349**

- 39 Op welke manier kan het gedrag van individuele en specifieke groepen medewerkers productief beïnvloed worden? **349**

#### Weerstand **372**

- 40 Wat zijn de oorzaken van weerstand bij verandering? **372**
- 41 Hoe moet je omgaan met weerstand? **379**

#### Samenwerking **386**

- 42 Hoe kan een effectieve samenwerking gestimuleerd worden? **386**

#### Macht **392**

- 43 Hoe kun je machtsverhoudingen en machtsverschillen verklaren en begrijpen? **392**

### Hfdst 5 STRUCTUUR EN STURING

*Het inregelen van verandering*

- 44 Wat is de rol van structuur en sturing bij verandering? **404**
- 45 Waar moet een adequate organisatiestructuur aan voldoen? **408**
- 46 Wanneer moet de organisatiestructuur aangepast worden? **409**
- 47 Hoe worden de leidende principes voor een nieuwe structuur bepaald? **411**
- 48 Hoe kan een organisatiestructuur flexibel en toekomstbestendig gemaakt worden? **414**

# het promiic-model

<b>Theory of the Business</b>
<span></span>
<b>Context</b>
<i>De voor de organisatie relevante externe omgeving</i>
<b>Missie</b>
<i>De opdracht en functie van de organisatie waar het bestaansrecht op gebaseerd is en het daarmee verbonden hogere doel</i>
<b>Strategie</b>
<i>Het allesomvattende plan om door de gerichte inzet van mensen en middelen de missie te realiseren</i>
<b>Organisatie</b>
<i>Samenwerkingsverband van individuen, groepen of organisaties die gezamenlijke doelen nastreven</i>
<b>Capaciteiten</b>
<i>De kennis, vaardigheden en ervaring van de organisatie</i>
<b>Mensen</b>
<i>De leden van de organisatie</i>
<b>Gedrag</b>
<i>Alle activiteiten van een persoon die waargenomen kunnen worden door anderen</i>
<b>Evaluatie</b>
<i>Het proces van het beoordelen van gedrag en gedragseffecten</i>

<b>Theory of Change</b>
<span></span>
<b>Aanleiding van de verandering</b>
<i>Interne of externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de missie, capaciteiten of het bredere functioneren van de organisatie</i>
<b>Scope van de verandering</b>
<i>Omschrijving van de gewenste of noodzakelijke breedte en diepte van de verandering</i>
<b>Veranderdoelen</b>
<i>Beschrijvingen van ‘wat er met de verandering bereikt moet worden’</i>
<b>Veranderstrategie</b>
<i>De overall beschrijving die aangeeft ‘hoe’ de verandering gerealiseerd moet worden, vaak een samenhangend geheel of zich in de tijd ontwikkelende combinatie van veranderaanpakken en soorten interventies</i>
<b>Veranderaanpakken</b>
<i>Een concrete werkwijzen ‘waarmee’ (een deel van) de verandering gerealiseerd kan worden. Een aanpak of combinatie van aanpakken vormt de basis voor de operationalisering of concretisering van de veranderstrategie</i>
<b>Interventies</b>
<i>Acties of handelingen (van een manager, adviseur of medewerker danwel ‘groep van’) gericht op het veranderen van gedrag van een individu, groep of organisatie met als oogmerk voor te bereiden op/bij te dragen aan het beter realiseren van de doelstellingen van individu, groep en/of organisatie. Interventies kunnen naar hun soort of doelstelling gecategoriseerd worden op het niveau van veranderaanpakken</i>

- 49** Hoe kan het ontwerpproces van een organisatiestructuur bijdragen aan de effectiviteit van de verandering? **420**
- 50** Hoe kan het ontwerpproces gestructureerd en effectief ingevuld worden? **426**
- 51** Hoe kun je met de structuur gewenst gedrag stimuleren bij een verandering? **429**
- 52** Hoe kunnen samenwerking en doelgerichtheid gestimuleerd worden bij een verandering? **437**
- 53** Hoe kan de organisatie systematisch en methodisch bestuurd worden bij het realiseren van veranderingen? **440**
- 54** Wanneer is de organisatie ‘in control’? **443**
- 55** Welke soorten sturing zijn er om de doelrealisatie te stimuleren en wanneer werken ze? **448**

<b>Hfdst 6 COMMUNICATIE</b>
<i>Het overbrengen van verandering</i>
<b>56</b> Wat zijn de rol en het belang van communicatie bij organisatieverandering? <b>458</b>
<b>57</b> Waarom is communicatie bij verandering vaak zo moeilijk of ineffectief? <b>461</b>
<b>58</b> Door welke mechanismen wordt communicatie bij verandering geleid? <b>463</b>
<b>59</b> Hoe communiceer je over de verandering? <b>472</b>
<b>60</b> Wat zijn de elementen van een effectieve communicatiestrategie bij een veranderingsproces? <b>475</b>
<b>61</b> Hoe bied je medewerkers een effectief referentiekader voor het veranderingsproces? <b>477</b>
<b>62</b> Hoe bereik je medewerkers in een veranderingsproces? <b>482</b>
<b>63</b> Hoe kan de gedachteverandering die nodig is in een veranderingsproces effectief worden gerealiseerd? <b>488</b>

<b>Hfdst 7 IMPLEMENTATIE</b>
<i>Het realiseren van verandering</i>
<b>64</b> Welke aanpakken zijn er voor het implementeren van veranderingen? <b>498</b>
<b>65</b> Welke condities bevorderen de haalbaarheid van een implementatie? <b>505</b>
<b>66</b> Wat zijn de belangrijkste faal- en slaagfactoren voor een implementatie? <b>510</b>
<b>67</b> Hoe kunnen managers hun effectiviteit vergroten en de motivatie, effectiviteit en bereidheid van medewerkers bij een implementatie vergroten? <b>515</b>
<b>68</b> Hoe ziet een goed veranderprogramma er uit? <b>528</b>
<span></span>
<b>Hfdst 8 VERANDERMANAGEMENT</b>
<i>Het systematisch en methodisch werken aan verandering</i>
<b>69</b> Welke stappen moeten doorlopen worden om veranderingen effectief te implementeren? <b>546</b>
<b>70</b> Welke valkuilen en fouten kunnen het gevolg zijn van niet-systematisch en -methodisch werken aan organisatieverandering? <b>547</b>

<b>Resultaat</b>
<i>De (positieve of negatieve) uitkomst of bijdrage van het gedrag aan de realisatie van de verandering</i>
<b>Consolidatie</b>
<i>Het integreren, bekrachtigen en (verder) inbedden of verankeren van de opbrengsten van de verandering in organisatie en gedrag</i>

<b>Theory of Execution</b>
<span></span>
<b>(Verander)historie</b>
<i>De onstaansgeschiedenis, de doorgemaakte ontwikkeling, de eerdere veranderingen en de daarmee verbonden positieve en negatieve ervaringen en gevoelens, gewoontes, routines en herinneringen</i>
<b>Ambitie / noodzaak</b>
<i>De gekozen of opgelegde eigen grondslag voor de nagestreefde verandering</i>
<b>Consensus</b>
<i>De mate van overeenstemming binnen de organisatie over de basis voor verandering, de nagestreefde doelen en de wijze waarop deze gerealiseerd moeten worden</i>
<b>Leiderschap</b>
<i>Het proces van beïnvloeden van gedrag van groepen en individuen bij het stellen en realiseren van organisatie- en veranderdoelen</i>
<b>Verandervermogen</b>
<i>De mate waarin de organisatie in staat is om veranderingen te realiseren</i>
<b>Middelen</b>
<i>Dat wat ter beschikking staat en aangewend kan worden om de doelen te bereiken (bijvoorbeeld geld, tijd of technologie)</i>
<b>Prestatie-indicatoren</b>
<i>Meetbare aspecten van veranderdoelen</i>
<b>Monitoring</b>
<i>Systeem waarmee mede door gebruik van prestatieindicatoren de realisatie van de verandering gevolgd kan worden</i>