

Activiteitentabel

Hulpmiddel bij stap 6 van de Deltamethode

Organisatieniveau	
Soort activiteit	Toelichting
Testen, checken, implementeren	Centrale veranderactiviteiten: testen, checken, implementeren. Een test vindt in principe niet plaats op organisatieniveau, omdat het hele idee van testen het op kleinere schaal uitvoeren is. Het kan wel een grotere eenheid zijn, bijvoorbeeld het testen van een wervingsbonus binnen een directie. Voorbeelden van implementaties op organisatieniveau: het op grotere schaal invoeren van agile en lean, datagedreven gaan sturen, een reeks processen (waardestroom) herontwerpen, een systeem implementeren, fysieke aanpassingen doen, bijvoorbeeld de inrichting van een kantoor.
Verbeterinitiatieven	Het gaat hier om initiatieven waarbij verschillende medewerkers bij elkaar komen om processen te versimpelen, een werkwijze te verbeteren, ideeën of frustraties van collega's te verzamelen en op te lossen. Het idee hierbij is dat medewerkers zelf in actie komen om verbeteringen door te voeren. Ik noem dit hier als mogelijke ondersteunende veranderactiviteit. Merk op dat als een groep medewerkers veranderoplossingen gaan bedenken, ze eigenlijk bezig zijn met stap 5 van de Deltamethode (ideevorming). Als ze vervolgens de uitvoering van veranderingen voorbereiden, zijn ze bezig met stap 6, en zo verder.
Communicatie	Belangrijk gedurende het gehele veranderproces: mensen informeren, meenemen, inspireren, uitnodigen om in actie te komen. Al dan niet gebruikmakend van storytelling en (data)visualisatie. Voorbeelden: (online) nieuwsberichten, blogs, vlogs/videos. Online en fysieke bijeenkomsten, zoals (lunch)sessies, townhalls, zeepkist, ask-me-anything, roadshows, presentaties. Waar mogelijk niet alleen met het zenden van informatie maar ook met gesprek, inbreng, discussie, gezamenlijk de volgende stap zetten. Zie het eerder gepresenteerde communicatiekruispunt van Van Ruler.
Bestaande formele en informele netwerken gebruiken of er een in het leven roepen	Inzetten van een bestaand netwerk, of er een starten, bijvoorbeeld om de link met belanghebbenden te verstevigen, om input op te halen, om een verandering teweeg te brengen, om ideeën verder te brengen. Voorbeelden: klantpanel, testpanel, klankbordgroep, jongerenennetwerk, trainees, diversiteitsnetwerk, netwerk van lean of agile coaches, een groep managers of managementondersteuners.
Inspiratie van buiten naar binnen halen	Gezamenlijke sessies met partners en/of andere organisaties om geïnspireerd te worden en elkaar te inspireren op een bepaald thema. Bijvoorbeeld door het uitwisselen van kennis en ervaringen, door sessies met experts en werkbezoeken.
Strategievorming en afstemming	Strategie sessies, al dan niet 'op de hei', om als managementteam een (nieuwe) strategie te vormen of ontwikkelen. Of het afstemmen van verschillende bestaande strategische initiatieven. Bijvoorbeeld in de vorm van een organisatiebreed jaarplan.
Beleid en instrumenten aanpassen	Het aanpassen van bestaand beleid en bestaande instrumenten om een verandering te ondersteunen. Bijvoorbeeld het aanpassen van HR-beleid en instrumenten als werving & selectie, performance en talentmanagement. Het aanpassen van inkoopbeleid, compliance-activiteiten, de werkomgeving. Voorbeelden: wil je samenwerking bevorderen? Laat dan niet de individuele maar de gezamenlijke prestaties van medewerkers leidend zijn in de gesprekscyclus. Wil je een cultuur van vertrouwen bevorderen? Ga dan ook uit van vertrouwen in het afrekenen van de lunch aan de zelfkassa en in procedures als kostendeclaraties.
Sturing en afstemming inregelen	Inregelen van structuur en sturingsmechanismes. Bijvoorbeeld het inzetten van portfoliomanagement of van Obeya.

Activiteitentabel

Hulpmiddel bij stap 6 van de Deltamethode

Teamniveau	
Soort activiteit	Toelichting
Testen, checken, implementeren	Centrale veranderactiviteiten: testen, checken, implementeren. Eerst in teams, op de werkvloer testen van veranderingen om vervolgens te checken wat waardevol is en wat werkt. Vervolgens implementeren door op te schalen en integreren in de praktijk. Dit kan om allerlei veranderingen gaan: nieuwe strategie vertalen naar teams, bestaande diensten en producten aanpassen, nieuwe diensten en producten lanceren, aanpassingen in processen en werkwijzen, nieuwe systemen, fysieke aanpassingen in de werkomgeving.
Bespreken van veranderingen, reflecteren, gezamenlijk leren, richting geven, keuzes maken	Ondersteunende activiteiten om 'in het werk' te veranderen. Bijvoorbeeld door het gebruik van bestaande (team)overleggen, het gebruik van dagstarts om kortcyclisch te sturen, weekstarts, reflectiesessies om te bespreken wat goed gaat en beter kan, met als doel om hier gezamenlijk van te leren.
Teamontwikkeling	Als team ontwikkelen, aansluitend op de beoogde verandering (de gestelde doelen, kritieke gedragingen). Bijvoorbeeld door het organiseren van sessies om te ontwikkelen als <i>high performing team</i> (zie 'kernelementen op team- en persoonlijk niveau, hoofdstuk 2), teamrollen, intervisie, teambuilding, <i>gaming</i> . Als managementteam door gebruik te maken van executive coaching.
Sociale activiteiten	Bekend maakt bemind. Samenwerken gaat gemakkelijker met mensen die je kent. Organiseer bijvoorbeeld een gezamenlijke lunch, koffiemomenten, borrels. Laat mensen samen dingen doen, breng mensen bij elkaar die je (meer) wilt laten samenwerken.

Activiteitentabel

Hulpmiddel bij stap 6 van de Deltamethode

Persoonlijk niveau	
Soort activiteit	Toelichting
Testen, checken, implementeren	<p>Centrale veranderactiviteiten: testen (in teams), checken, implementeren. Een verandering testen en (daarna) implementeren betekent ook een verandering op persoonlijk niveau. Als een individuele medewerker niets verandert in diens gedrag dan verandert er niets. Hoe meer individuen veranderen, hoe meer er echt iets verandert, hoe meer impact.</p> <p>Op persoonlijk niveau is de vraag of belangrijke belanghebbenden worden meegenomen in (beoogde) veranderingen, of zij mee mogen denken, invloed kunnen uitoefenen, mede kunnen bedenken wat er gaat veranderen. In concrete zin is de vraag in hoeverre individuele belanghebbenden worden betrokken in de activiteiten op organisatie- en teamniveau. Ter ondersteuning kunnen de volgende activiteiten op dit niveau nuttig zijn.</p>
Persoonlijke ontwikkeling	<p>Medewerkers ontwikkelen en in staat stellen om te veranderen, om bij te blijven, kennis en inzichten op te doen, zich nieuwe werkwijzen eigen te maken. De basis vormt het gesprek hierover met een leidinggevende en binnen het eigen team. Ontwikkelen kan door allerlei activiteiten, bijvoorbeeld door individuele coaching, intervisie, supervisie, sparren met een buddy, het volgen van een training of opleiding, lezen van vakliteratuur, luisteren naar podcasts, meewerken in een project, deelnemen aan een intern of extern netwerk, detachering, stage/meelopen, functieroulatie.</p>
Leiderschapsontwikkeling	<p>Leidinggevendenden op alle levels in de organisatie vervullen een cruciale rol in het geven van richting, mogelijk maken en aanjagen van verandering. Leiderschapsontwikkeling kan door leidinggevendenden te coachen, bij elkaar te brengen om van elkaar te leren en te helpen om de rol van leidinggevende te vervullen. Het kan door het aanbieden van een (leiderschaps)training of opleiding, door een leidinggevende verantwoordelijk te maken voor een project, door detachering, <i>secondment</i>, functieruil.</p>
Omgaan met lastige situaties	<p>Soms is de inzet van de hiervoor genoemde activiteiten niet voldoende, soms is er op persoonlijk niveau meer nodig. Bijvoorbeeld als een individuele medewerker niet mee kan of wil in een (beoogde) verandering. Er kunnen situaties zijn waarin het voeren van meerdere gesprekken nodig is. Om er eerst achter te komen wat bij die persoon precies speelt en hoe die persoon handelt. Activiteiten die hierbij passen, zijn het voeren van het (moeilijke) persoonlijke gesprek, bemiddelen of <i>mediation</i>. Zie verder de Deltamethode Q&A achter in het boek, waarin ik als vraag behandel hoe om te gaan met lastige individuele situaties.</p>