

## **Overzicht van alle vragen uit de tool**

De bestand bevat een overzicht van alle vragen die in de tool aan bod kunnen komen. Het kan zijn dat je een bepaalde vraag niet te zien krijgt in de tool afhankelijk van eerder gegeven antwoorden.

Vragen die alleen in de uitgebreide variant zitten zijn schuin gedrukt.

### **Vorbereiding**

Wat is het probleem of de uitdaging?

Subvragen:

- Wat is de kern van het probleem?
- Waarom is het een probleem?
- Voor wie is het een probleem en welke gevolgen ondervindt men?
- Sinds wanneer is het een probleem?
- Waarom moeten we dit probleem juist nu oppakken?

Wat is het doel oftewel de gewenste situatie?

Wat is er in het verleden tot nu al geprobeerd om dit doel te halen? Wat werkte hierin wel en niet?

### **Stap 1**

Wie is de doelgroep?

Wat is het (probleem)gedrag dat de doelgroep (en eventueel betrokken partijen) vertonen?

Subvragen:

- Wat doet de doelgroep niet, wat ze eigenlijk wel zouden moeten doen?
- Op welk moment vindt het (probleem)gedrag plaats?
- In welke context vindt het gedrag plaats?
- Wat doen de betrokken partijen dat de situatie tot een probleem maakt?

Wat is het gewenste doelgedrag van de bedrijven in doelgroep?

Wie binnen de bedrijven in de doelgroep moet de gedragsverandering laten zien?

Wat voor soort gedragsverandering gaat het om?

Hoe zou je het gewenste doelgedrag van de persoon of groep van personen die binnen de bedrijven de gedragsverandering moet laten zien beschrijven?

Is een beslissing van de Raad van bestuur / directie / directeur (eigenaar) of het middenmanagement nodig om de gedragsverandering bij de medewerker(s) te kunnen realiseren?

### **Stap 2a**

Het archetype bepalen en onderbouwen

Wie zijn de interne stakeholders?

*Bestaat de doelgroep uit zowel kleinere als grotere bedrijven?*

*Zijn de bedrijven uit de doelgroep beursgenoteerd?*

## **Stap 2b**

Het bepalen van de DMU

Wat is volgens jou de DMU?

Op welk niveau wordt de beslissing over het gewenste doelgedrag meestal genomen binnen de bedrijven uit de doelgroep?

*Heb je te maken met een groepsbeslissing (bij een DMU die uit meerdere personen bestaat), of een individuele beslissing (DMU = 1 persoon)?*

*Is de beslisser een generalist of een vakexpert met betrekking tot het onderwerp?*

*Heb je het beeld dat individuele afdelingen binnen de bedrijven uit de doelgroep meer invloed op de relevante beslissing hebben dan andere afdelingen?*

*Wie zitten er in de dominante coalitie?*

*Wat weet je nu over het interne besluitvormingsproces bij de bedrijven uit de doelgroep?*

## **Stap 3**

Hulp nodig bij het maken van een stakeholder analyse?

Wie zijn de externe stakeholders?

Beschrijf de trusted sources die invloed hebben op de beslissing van de DMU wat betreft het gewenste doelgedrag en geef aan welke het belangrijkste zijn?

*Zijn de bedrijven uit de doelgroep gevoelig voor het gedrag van bedrijven die zij als peers zien?*

*Hebben de bedrijven uit de doelgroep intensieve samenwerking met toeleveranciers?*

*Maken de bedrijven uit de doelgroep gebruik van externe adviseurs?*

*Wordt er door de bedrijven in de doelgroep veel waarde gehecht aan de wensen van klanten?*

*Wordt de gevraagde gedragsverandering door belangrijke stakeholders van de bedrijven uit de doelgroep gesteund?*

*Is de maatschappelijke zichtbaarheid van de bedrijven uit de doelgroep groot?*

*Zijn er bedrijven in de doelgroep die samenwerken in een netwerkorganisatie?*

*Heb je te maken met een sector waar een beperkt aantal grote bedrijven een groot deel van de markt in handen heeft?*

*Zijn er bedrijven in de doelgroep waarvan het hoofdkantoor in het buitenland staat?*

*Zitten er (internationale) bedrijven in de doelgroep die gewend zijn onder een ander economisch systeem te functioneren dan de vrije markt economie?*

#### **Stap 4**

In hoeverre zijn de DMU's binnen de doelgroep extrinsiek gemotiveerd (denk aan via reputatie, sociale verwachtingen, financiële prikkels) of intrinsiek gemotiveerd t.o.v. het doelgedrag?

In hoeverre is er sprake van een positieve business case van het doelgedrag volgens de DMU's binnen de doelgroep?

In hoeverre is er bij de DMU's binnen de doelgroep behoefte aan meer autonomie ten aanzien van de beslissing?

In hoeverre is er bij de DMU's binnen de doelgroep behoefte aan erkenning van de competentie van het bedrijf?

In hoeverre is er bij de DMU's binnen de doelgroep sprake van binding (relatedness) met het onderwerp?

#### **Stap 5a**

*Is het huidige gedrag/ besluitvorming van de DMU's binnen de doelgroep voornamelijk te typeren als routinematig, intuïtief (automatisch) of gepland (beredeneerd)?*

*Kunnen de DMU's uit de doelgroep een beslissing nemen, zonder dat dit direct consequenties heeft voor de keuzes van anderen (met wie de bedrijven een relatie hebben)?*

*Kan de beslissing die de DMU's uit de doelgroep moeten nemen omschreven worden als een interactieve keuzesituatie?*

*Zijn de DMU's uit de doelgroep te typeren als een gedelegeerde die keuzes maakt namens een opdrachtgever (principaal-agentsituatie)?*

*Is er sprake van nalevingsgedrag (naleving en overtredingen van wetten en onderliggende regelgeving)?*

*Worden de DMU's uit de doelgroep gedomineerd door manager(s) in dienst van de onderneming of door ondernemers?*

*Lijken de DMU's uit de doelgroep het gedrag van stakeholders of concurrenten te kopiëren?*

Welke factoren dragen bij aan het gedrag van de DMU?

Subvragen:

- Spelen bekwaamheden een rol?
- Spelen motieven een rol?
- Spelen omstandigheden een rol?
- Speelt weerstand een rol?
- Spelen biases en heuristieken een rol?
- Spelen andere factoren een rol?

Hebben de DMU's uit de doelgroep voldoende macht om de verandering in de rest van de organisatie te realiseren?

Spelen biases in de interne besluitvorming een rol?

### **Stap 5b**

Wat zijn de belangrijkste waarden en overtuigingen van de doelgroep?

In hoeverre lijkt de doelgroep open te staan voor verandering?

In hoeverre weegt de doelgroep het belang van andere mee?

### **Stap 6a**

Kies een leiderschapsstijl en licht je keuze toe

### **Stap 6b**

Welke potentiële technieken kun je gebruiken in je interventie, als sprake is van gebrek aan intrinsieke motivatie?

Kan de beoogde interventie de intrinsieke motivatie van bedrijven in de doelgroep ondermijnen (crowding out)?

Sluit je beoogde interventie aan bij de verwachtingen van de bedrijven uit de doelgroep over de haalbaarheid van het gewenste resultaat?

Bestaat de beoogde interventie uit het inzetten van subsidies?

Is er volgens de overheid wel sprake van een positieve business case?

Is er een entiteit die voor verandering kan zorgen (change agent) binnen het bedrijf of de doelgroep aanwezig?

Beschrijf welke rol de change agent zal spelen in het realiseren van de gedragsverandering en met welk type interventie zijn/ haar rol eventueel versterkt kan worden.

### **Stap 7**

Richt je de interventie(s) op de persoon of groep van personen die volgens jouw antwoord bij stap 1 de gedragsverandering moeten laten zien binnen de bedrijven?

Welke interventie(s) wil je inzetten op Raad van bestuur/ directie/ directeur (eigenaar) van de bedrijven uit de doelgroep?

Welke interventie(s) wil je inzetten op het middenmanagement van de bedrijven uit de doelgroep?

Welke interventie(s) wil je inzetten op de medewerker(s) van de bedrijven uit de doelgroep?

Op welke persoon of groep van personen wil je de interventies (ook) richten?

Wil je de ontwikkelde interventie(s) toepassen op alle bedrijven in de doelgroep?

Welke interventie(s) wil je inzetten per subdoelgroep?