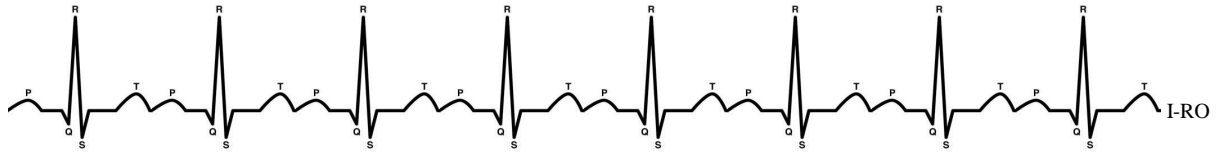


INNOVATIEPLATFORM RITMIEK VAN ORGANISATIEVERANDERING (I-RO)

White paper nummer 3

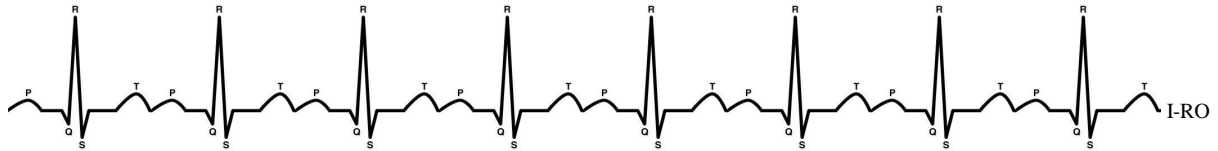
**Casus Patronen in organisatieverandering
Proeftuin organisatieritmiek en kleinschalige
veranderingen**

*Stichting Ritmiek van Organisatieverandering
31 maart 2010*



Index

Index	2
1. CASUS PATRONEN IN ORGANISATIEVERANDERING	3
1.1 Parallele organisatorische veranderingen	4
1.2 Veranderingen in de tijd.....	4
2. Proeftuin ‘Kleinschalige veranderingen’	6
2.1 Complexiteit en termijnen.....	6
2.2 Kenmerken van ritmiek van organisatieverandering	7
2.3 Ritmiekvisie in een organisatieveranderingstraject.....	8
1.4 Verbeteren van het veranderproces met ritmiekkenmerken	10
3. CONCLUSIES	11
4. INFORMATIE.....	12



WHITE PAPER NR. 3

Het in beeld brengen van de organisatieritmiek in de vorm van momenten van versnelling en vertraging, rust en onrust, druk en ontspanning van organisatieveranderingen kan antwoord bieden op de vraag wat het veranderritme van een organisatie is en welke consequenties dit heeft voor de betekenis dit ritme heeft voor de medewerkers. Informatie over organisatieritmiek kan een bijdrage leveren aan een succesvol verloop en resultaat van organisatieveranderingen.

Het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering (I-RO) doet onderzoek naar de ritmiek van organisatieveranderingen met als doel om praktische en bruikbare ritmiekinstrumenten te ontwikkelen, waarmee organisatieveranderingen effectiever geïmplementeerd kunnen worden.

In de bijeenkomst van het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering (I-RO) op 31 maart 2010 is een casusbespreking verzorgd door drs. Siem Huijsman van het UWV over de kanteling van een procesgerichte naar een klantgerichte organisatie met daarin nieuwe divisies en de patronen van het tempo in het verandertraject.

Daarnaast is tijdens deze bijeenkomst ingegaan op de 'Proeftuin Kleinschalige Veranderingen', waarin de kenmerken van ritmiek van organisatieverandering en de aanpak ervan bij veranderingstrajecten aan de hand van concrete gevallen bij de deelnemende organisaties aan het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering wordt beschreven en geformaliseerd. Als resultaat van het uit te voeren proeftuinproject wordt een praktijkboek gemaakt voor organisaties die deze aanpak willen gaan toepassen.

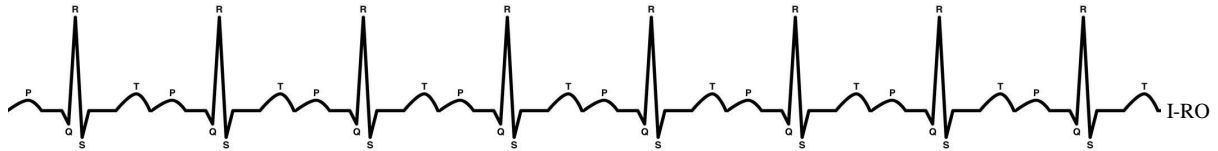
De onderwerpen die in deze white paper aan bod komen zijn:

- Casus: Patronen in organisatieverandering
- Proeftuin Kleinschalige Veranderingen

1. CASUS PATRONEN IN ORGANISATIEVERANDERING

Door de heer drs. Siem Huijsman, voorheen Hoofd Product, Proces- en Systeemontwikkeling Arbeidsgeschiktheid (PPS AG) is een presentatie van de casus van organisatieverandering van PPS AG bij het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV) gegeven. Het UWV voert in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de werknemersverzekeringen uit.

Het UWV is per 1 januari 2010 gekanteld van een procesgerichte naar een klantgerichte organisatie met daarin nieuwe divisies. De verandering betreft de wijziging van een wetgeoriënteerde- naar een functionele structuur. Eerder vond er de fusie met het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) plaats. Toegelicht is de wijze waarop afwegingen zijn gemaakt over organisatiemodellen



en het tempo dat voor de verandering is gekozen. Een van de afwegingen betreft de vraag hoe je tot het einde van een verandertraject verantwoordelijkheid kunt dragen voor een geleidelijk af te bouwen organisatieonderdeel terwijl je medewerkers daarvan vertrekken.

1.1 Parallele organisatorische veranderingen

De casus betrof twee parallelle organisatorische veranderingen. De eerste verandering was het inrichten van een nieuwe organisatie van de Informatievoorziening (IV-functie). Bij de tweede verandering ging het om 'De Vernieuwing', waarbij een vernieuwingsagenda werd doorgevoerd om een transitie naar de divisiestructuur te realiseren.

Genoemde organisatorische veranderingen vonden plaats in twee gescheiden trajecten, die onafhankelijk van elkaar hadden kunnen lopen.

De eerste vraag die zich hierbij voordoet is op welke manier je de afweging voor een of meerdere organisatiemodellen maakt. Met name afwegingen over centraal of decentraal positioneren speelt hierbij een rol.

Een andere relevante vraag in de afbouw van PPS AG (350 medewerkers) was, hoe tot het einde van de afbouw van de staande organisatie je als management verantwoordelijkheid kunt dragen voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Dit terwijl de medewerkers van de diverse afdelingen binnen PPS AG al overgaan naar de nieuwe organisatieonderdelen. Het antwoord op deze laatste vraag is dat het een situatie betrof, waarbij veel medewerkers binnen de UWV organisatie werkzaam bleven, er veel aandacht is gegeven aan goede communicatie over werkzaamheden en verantwoordelijkheden, en er veel overdrachtfaciliteiten gecreëerd zijn. Door dit alles zijn de relaties tussen de managers in de oude en de nieuwe organisatie versterkt en konden de medewerkers vanuit de nieuwe organisatie een positieve bijdrage leveren aan het afbouwen van de oude organisatie. De situatie dat er in de oude organisatie steeds meer sprake was van externe inhuur van medewerkers en vervangingsconstructies deed hieraan niet af.

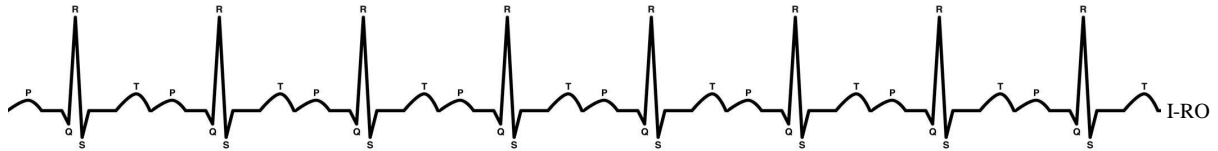
Door het synchroon lopen van 'het inrichten van een nieuwe IV-functie' en 'De Vernieuwing' was het UWV genoodzaakt tot een goede timing om alle veranderingen op elkaar af te stemmen.

De kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is, in hoeverre je de mogelijkheid hebt en/of krijgt om verschillende tempo's op elkaar af te stemmen.

1.2 Veranderingen in de tijd

Gedurende de periode 2005 tot en met 2010 hebben er binnen het UWV diverse grote organisatiewijzigingen geweest.

De belangrijkste organisatiewijzigingen hadden de navolgende thema's:

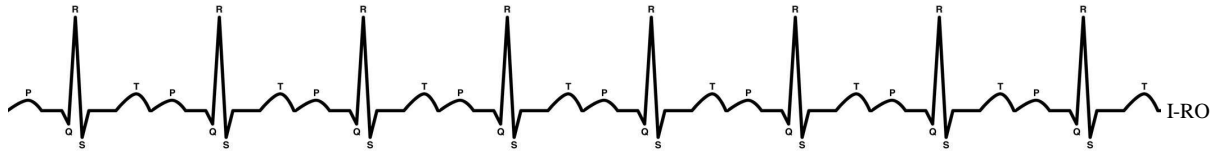


- herbeoordelingoperatie WAO, waarbij in 2006 direct na een herbeoordeling van WAO'ers recht op een Werkloosheidswetuitkering werd beoordeeld, zonder aanmelding bij het CWI.
- onderzoek naar de Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) functie;
- vernieuwingsprogramma: de nieuwe divisie structuur (2006-2010);
- invoering Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) per 29 december 2005;
- regeerakkoord: spelregels herzien;
- Informatievoorziening (IV)-plan V1.0;
- Informatiemanagement (IM)-plan;
- IV-plan Versie 2.0;
- Fusie CWI: Divisie Werk;
- Migratie;
- Invoering nieuwe Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten per 1 januari 2010 (nWajong);
- IV-plan Versie 2.1.

In de nieuwe organisatie zijn bij de afhandeling van een uitkeringsaanvraag vier divisies nodig (cliënten beoordelen, uitkeringen betalen, etc.). Van belang hierbij dat de beroepsgroepen van arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen behoorlijk in beweging was. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er een efficiëntere organisatie staat, zodat je met minder mensen verder kan. Ook contacten met Belastingdienst en UWV kunnen verder verbeterd worden om tot klantgerichtere organisaties te komen. Beide partijen moesten aanvankelijk erg aan elkaar wennen. Gegevens hebben voor beide organisaties een andere actualiteitswaarde (bepalen uitkering versus toetsing van inkomsten). De prestatie-indicatoren van het UWV richten zich momenteel sterk op de klanttevredenheid; UWV is een budgetgestuurde organisatie.

In de periode 2003-2005 was er ook sprake van combinaties van veranderingen. In afgelopen verandering (2008-2010) is gewerkt aan een centrale Informatievoorzieningsfunctie, omdat daar beter op gestuurd kan worden. Voor het opheffen van PPS AG werd daarbij gevraagd om in te spelen op twee organisatieveranderingen die door elkaar heen liepen, maar die elk een eigen tempo hadden. PPS AG moest daarom met verschillende tijdspaden aansluiten op de nieuwe divisies. Dit betekende dat de PPS AG keten op verschillende momenten uit elkaar zou vallen. Aan het veranderproces gingen enkele belangstellingsregistraties vooraf, waardoor van tevoren bekend was welke processen geraakt zouden worden in de continuïteit van de bedrijfsvoering.

In de praktijk was er sprake van een soort informele voorsortering van medewerkers naar hun nieuwe organisatieonderdeel, waardoor de bedrijfsvoering van de oude organisatie tot het einde toe redelijk kon verlopen. Een voorbeeld is de overgang van de opleidingsmedewerkers, die alsnog ingeschakeld zouden worden als de oude organisatie dit noodzakelijk vond. De oude organisatie moest zorgen voor voldoende resources om tot het einde toe verantwoordelijk te blijven. Het is niet gelukt om twee verandertrajecten op één (tijd)spoor te krijgen, omdat de beide trajecten ieder hun eigen complexiteit kenden die het tijdsverloop bepaald hebben. Er is gestart met het



maken van een ontwerp per wet wat de transitie qua proces en informatie zou moeten inhouden. Over de overdrachtsmomenten en de informatie die overgedragen moest worden is goed nagedacht. Tijdens het veranderproces zijn de overgangsmomenten van de medewerkers naar de nieuwe organisatie echter meer organisch bepaald; de medewerkers werden op hun nieuwe plek geplaatst zodra dat mogelijk was.

2. Proeftuin ‘Kleinschalige veranderingen’

In de Proeftuin ‘Kleinschalige veranderingen’ wordt een survey uitgevoerd voor het maken en toepassen van een model voor het optimaal inpassen van de ritmiekenmerken in de organisatieveranderingen. Daarbij gaat het uitdrukkelijk niet om de inhoud van het veranderproces, maar om de ritmieaspecten.

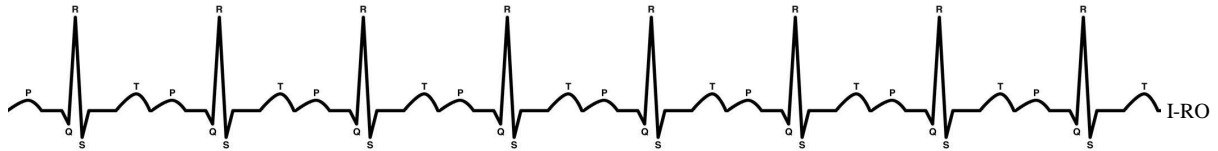
De proeftuin voorziet in een experimentele setting (proeftuinen) waar veel organisatieverandertrajecten in diverse organisaties plaats vinden, zodat de ritmieaspecten optimaal bestudeerd kunnen worden. Het is de bedoeling dat de deelnemende organisaties naast een analyse betreffende organisatieritmiek ook suggesties ontvangen voor het optimaliseren van de ritmieaspecten.

Het bestuderen en optimaliseren van ritmiekenmerken in organisaties kan in diverse soorten van proeftuinen vorm krijgen. In eerste instantie kan hierbij gedacht worden aan organisaties die veel projecten uitvoeren rond de invoering van ICT toepassingen. Voor dergelijke toepassingen kan aangegeven worden dat hier veel te winnen is wat betreft de inpassing van ritmiekenmerken in organisatieprocessen (proeftuin ICT toepassingen).

Andere experimentele settings zijn het onderwijs, de gezondheidszorg of sectoren waar al proeftuinen draaien en/of waar in CAO- of convenantafspraken zijn gemaakt voor verbetering van werk- en/of organisatieprocessen. De proeftuin is niet bedoeld om de uitvoering van de maatregelen aan te passen of inhoudelijke interventies te doen, maar biedt een (extra) infrastructuur voor de meting van het veranderingsproces, de beoordeling daarvan en suggesties voor ritmiekinterventies. Het kan hierbij gaan om veranderingen zoals de invoer van een nieuw computerprogramma, een roosterwijziging in het onderwijs, een wijziging in de dagelijkse zorg voor cliënten in de gezondheidszorg of verbeteringen in de aan- of afvoer van halffabrikaten of omsteltijden in de industrie (proeftuin kleinschalige veranderingen). Andere proeftuinen kunnen bijvoorbeeld de sector van het midden- en kleinbedrijf (MKB-sector) en overheidsorganisaties betreffen.

2.1 Complexiteit en termijnen

In de survey ‘proeftuin kleinschalige veranderingen’ wordt onderzoek gedaan naar organisatieritmiek bij kleinschalige veranderingen bij de deelnemende organisaties van het Innovatieplatform van Ritmiek van Organisatieverandering. Bij kleinschalige veranderingen gaat het om organisatieveranderingen die een beperkte complexiteit



hebben en in tijdsduur een korte termijn betreffen (bijvoorbeeld een doorlooptijd van de organisatieverandering of een gedeelte daarvan met een tijdsduur van ongeveer drie maanden tot zes maanden).

Voor de proeftuin ‘Kleinschalige veranderingen’ zal aan de deelnemende organisaties in het ‘Innovatieplatform ritmiek van organisatieverandering’ worden gevraagd om in hun organisaties dit onderzoek uit te voeren. Per organisatie zal een begeleider vanuit het innovatieplatform aangesteld worden als aanspreekpunt voor de deelnemers vanuit de betreffende organisatie.

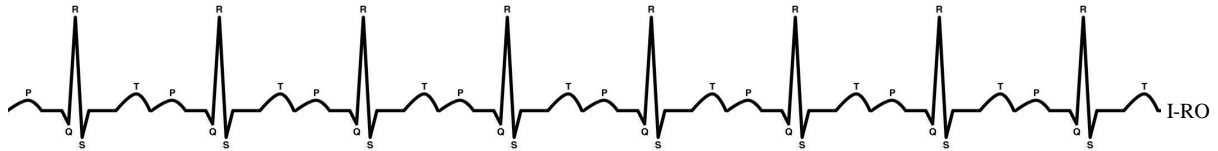
2.2 Kenmerken van ritmiek van organisatieverandering

De term "ritmiek van organisatieverandering" verwijst naar de afwisseling van activiteiten in het organisatieveranderingsproces. Activiteiten betreffen informeren, overleg, interventies, besluitvorming, contacten, etc. Organizeveranderingen vinden plaats in de tijd en dat laat zich beschrijven en beoordelen aan de hand van ritmiekkenmerken. Deze zijn samen te vatten in het volgende schema:

	Ritme	Frequentie
Klemtoon	X	
Intonatie	X	
Tempo	X	
Periode		X
Herhaling		X

Deze kenmerken zijn ontwikkeld naar analogie van het hartslagritme, omdat er in de organisatieveranderkunde maar weinig aandacht is voor dit soort kenmerken (Poels, 2006). Iedere hartslag vindt plaats in een cyclus van hartactiviteit binnen een tijdseenheid. In het geval van een hartslag is dat meestal iets minder dan een seconde. De klemtoon beschrijft de afwisseling tussen druk en ontspanning. De intonatie noemt de informatiemomenten en activiteiten die opvallen in het traject. Het tempo geeft de intensiteit van het traject aan door het noemen van een hoog of een laag tempo en of en wanneer er sprake is van versnellingen en vertragingen. Periode is de duur van de cyclus of van een reeks van cycli waar de cyclus zich in bevindt en herhaling is het aantal cycli (met activiteiten en gebeurtenissen) in de reeks.

Een voorbeeld is de hartslag van iemand die tijdelijk hardloopt om de trein te halen. De klemtoon is dan de grootste en laagste uitslag van het hart in de cyclus, de intonatie de accenten (prikkel) van activiteiten en gebeurtenissen, en het tempo is de snelheid en het temporiseren (versnellen en vertragen) in de cyclus. De periode is dan de duur van intensivering van de hartslag vanaf de start van het hardlopen totdat het hart weer in een rusttoestand is als de trein gehaald is en de herhaling is het aantal keren dat het hart klopt in die periode. Periode is dus ook op te delen in subperioden, bijvoorbeeld de



schrik om de trein niet te halen, het rennen naar de trein, de opluchting om de trein gehaald te hebben en weer tot rust komen.

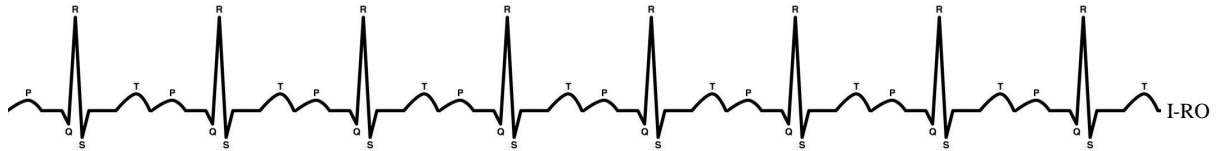
Wat is nu de analogie van de hartslagritmiek met de ritmiek van organisatieverandering? In alle activiteiten, ook die in de dagelijkse praktijk van organisaties, is ritmiek aanwezig die zich laat beschrijven aan de hand van de hiervoor genoemde kenmerken. Meestal is er sprake van één of meer dominante ritmes en een aantal daaraan gerelateerde ritmes. In het menselijke lichaam lopen immers ook verschillende ritmische processen tegelijk en soms wel of niet in fase, zoals de hartslag, de ademhaling en het oogknipperen. Sommige ritmes zijn méér dominant dan andere. Bij een organisatieverandering is het dan de kunst om het patroon van ritmes te ontdekken dat hoort bij het proces dat men wil veranderen. Een aanname daarbij is dat wanneer de organisatieverandering meelift met deze cycli, de verandering optimaal is. Een andere aanname is dat wanneer de cyclus bewust beïnvloed wordt, bijvoorbeeld door deze tijdelijk te versnellen of te vertragen, de organisatieverandering meer optimaal uitgevoerd kan worden.

2.3 Ritmiekvisie in een organisatieveranderingstraject

We beschrijven in deze paper de opzet van een onderzoek naar ritmiek van organisatieverandering in een organisatieveranderingstraject in zijn meest eenvoudige vorm, namelijk aan de hand van de plan-do-check-act fasering volgens de kwaliteitscyclus van Deming. Interessant is overigens dat in deze fasering ritmiekkenmerken impliciet te herkennen zijn, maar niet benoemd worden. De vraag is dan waar en hoe de ritmiekkenmerken in deze fasering passen.

Het volgende schema geeft een overzicht.

	Inhoud van het veranderproces	Ritmiek van het te veranderen proces	Ritmiek van het veranderproces
PLAN	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijf de kenmerken van het te veranderen proces - Geef verbeteruggesties en ontwikkel een aanpak - Stel de doelstellingen vast als uitkomst van het te veranderen proces 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijf de ritmiek van het te veranderen proces - Beschrijf de ritmiek consequenties voor de verbeteruggesties en ontwikkel een aanpak - Stel de doelstellingen vast als uitkomst van verandering van de ritmiek 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijf de ritmiek van het veranderingsproces - Stel de doelstellingen vast voor de planning van het veranderingsproces
DO	<ul style="list-style-type: none"> - Voer de nulmeting uit voor de proces- en effectvariabelen - Stel een plan op voor verandering - Voer het uit 	<ul style="list-style-type: none"> - Voer de nulmeting uit voor de ritmekenmerken van het proces - Stel een tijdpad op voor de verandering - Voer het uit 	<ul style="list-style-type: none"> - Stel een tijdpad op voor het veranderingsproces - Synchroniseer dat met de cycli van het te veranderen proces
CHECK	<ul style="list-style-type: none"> - Meet de verandering aan de hand van de proces- en effectvariabelen - Beoordeel of de doelen gehaald zijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Meet de verandering aan de hand van de ritmevariabelen - Beoordeel of de ritmiek optimaal is 	<ul style="list-style-type: none"> - Synchroniseer deze fase met het meten, de analyse en de beoordeling
ACT	<ul style="list-style-type: none"> - Maak een keuze of de verandering voldoende is - Start eventueel een nieuwe veranderencyclus 	<ul style="list-style-type: none"> - Maak een keuze of de ritmiek optimaal is - Start eventueel een nieuwe veranderencyclus 	<ul style="list-style-type: none"> - Synchroniseer deze fase met het te veranderen organisatieproces



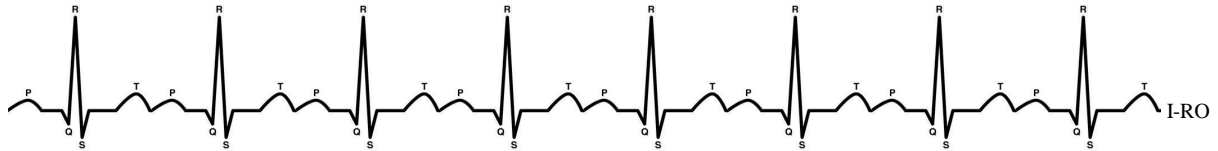
In het schema is te zien dat er sprake is van twee soorten ritmes, namelijk dat van het organisatieproces en dat van het veranderingsproces. Van belang is dat beiden gesynchroniseerd worden. Deze synchronisatie wordt beschreven per onderdeel van de Deming cyclus.

Plan. In deze fase wordt de inhoud van de veranderende activiteiten beschreven, wordt de aanpak ontwikkeld aan de hand van verbetersuggesties en worden de doelstellingen voor de verbetering vastgesteld. Van belang is een goede inhoudelijke beschrijving, maar ook een goede kwantificering daarvan, zodat gemeten kan worden of het doel bereikt is. Nieuw in de ritmiekgedachte is dat ook ritmiekkenmerken op een dergelijke wijze beschreven kunnen worden. Daarmee wordt in de eerste plaats meer inzicht verkregen in de aard van het te veranderen organisatieproces en bovendien geeft het meer zicht op de slaagkans van de verbeterpunten. In de tweede plaats is het mogelijk om met de verandering niet alleen het proces te verbeteren, maar ook de ritmiekkenmerken aan te passen. In de derde plaats moet het veranderproces exact aan de ritmiekkenmerken van het te veranderen proces aangepast worden, zodat beiden in fase draaien.

Do. Dit is de fase waarin de verandering geïmplementeerd wordt. Ook hier is sprake van ritmiek. Het veranderingsproces wordt doorgaans beschreven aan de hand van een stappenplan. Daarbij moet uitdrukkelijk rekening gehouden worden met de ritmiekkenmerken van het te veranderen organisatieproces. Er is dus bij ieder veranderingsproces in feite sprake van twee ritmes: die van het te veranderen proces en die van het veranderingsproces. Hier helpt het concept frequentie, omdat de cycli van het te veranderen proces ingepast moeten worden in de cyclus van het veranderproces. Synchronisatie van beide ritmes is dus van groot belang in dit geval.

Check. Hier wordt het effect van de verandering gemeten. Het proces, het resultaat en de ritmiekkenmerken worden gemeten en vergeleken met de oorspronkelijke baseline waarden enerzijds en getoetst aan de doelstellingen anderzijds. Twee dingen zijn hier van belang vanuit ritmiek oogpunt. In de eerste plaats is het van belang om de ritmiekkenmerken te meten en te beoordelen, zodat de invloed van versnellingen of vertragingen in relatie tot de veranderingen in het proces vastgesteld kunnen worden. In de tweede plaats is het van belang om de controleperiode in de cycli van het organisatieveranderingsproces te laten plaatsvinden, zodat een eventueel nieuwe verbetercyclus direct gesynchroniseerd kan worden met het organisatieproces. Dat betekent dat de uitkomsten van de proces- en effectindicatoren snel beschikbaar moeten zijn en ook snel geëvalueerd moeten worden.

Act. Hier gaat het om de actualisatie van het geplande veranderingstraject. Als op basis van de evaluatie tijdens de checkfase blijkt dat de doelstellingen niet gehaald zijn, moet een nieuwe verbetercyclus plaatsvinden. Die moet weer passen in de cyclus in het organisatieproces. De beslissing wordt genomen op basis van de evaluatie van de



effecten, maar heeft ook consequenties voor de meting van de proces- en effectindicatoren. Als de proces- en effectindicatoren onvoldoende informatie geven, moeten nieuwe indicatoren bedacht worden. Dat geldt ook voor de ritmieindicatoren. De nieuwe verbetercyclus moet weer met de ritmie van de organisatie gesynchroniseerd worden.

1.4 Verbeteren van het veranderproces met ritmiekenmerken

Het doel van de proeftuin is meer inzicht te krijgen in de meest optimale ritmieaanpak bij een organisatieverandering door het maken van een model voor het optimaal inpassen van de ritmiekenmerken van een veranderproces. Daarbij gaat het uitdrukkelijk niet om de inhoud van het veranderproces, maar om de ritmieaspecten.

Er is hiervoor een experimentele setting (proeftuin) nodig waar veel organisatieverandertrajecten plaats vinden. In eerste instantie denken we dan aan projecten met invoering van ICT toepassingen. Er kan voor dit soort toepassingen gekozen worden omdat ze concreet zijn, maar ook omdat ze een minder positieve naam hebben door de moeizame inpassing in andere organisatieprocessen. Andere experimentele settings zijn het onderwijs, de gezondheidszorg of sectoren waar besloten is dat er veel moet veranderen en/of waar in CAO- of convenantafspraken zijn gemaakt voor verbetering. Ritmie van organisatieverandering is dan niet van belang met betrekking tot de uitvoering van de maatregelen of interventies, maar geeft een (extra) infrastructuur voor de meting van het veranderingsproces, de beoordeling daarvan en verbeteringen door ritmieinterventies.

De producten die momenteel binnen het I-RO zijn of worden ontwikkeld zijn:

Quick Scan Ritmie van organisatieverandering

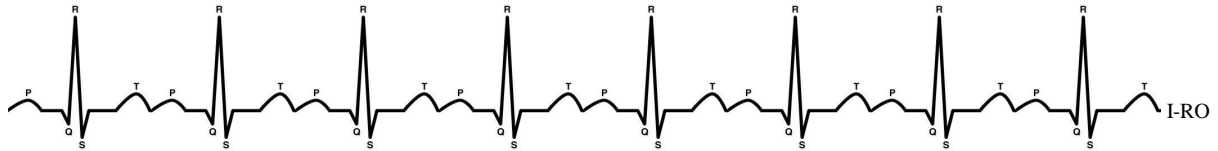
Het gaat hier om een quick scan waarmee de ritmiekenmerken in (Nederlandse) organisaties worden vastgelegd. Een eerste versie van dit instrument is gemaakt en toegepast bij de deelnemende organisaties van het I-RO.

De resultaten daarvan zijn besproken tijdens de bijeenkomst van het Innovatieplatform Ritmie van Organisatieverandering van 27 oktober 2009 (fase 1 van de instrumentontwikkeling).

Analyse- en interventiemethode

In proeftuinprojecten kunnen de kenmerken van ritmie van organisatieverandering en de aanpak ervan bij veranderingstrajecten aan de hand van een aantal concrete gevallen worden beschreven en geformaliseerd.

Als resultaat de proeftuinprojecten wordt een analyse- en interventiemethode opgesteld voor organisaties en begeleiders die deze aanpak willen toepassen.



Handboek ritmiek van organisatieverandering

Het ontwikkelen van een handboek ritmiek van organisatieverandering is onderdeel van het eerste proeftuinproject. Het gaat hier om een handboek met daarin een uitleg hoe ritmiekkenmerken van een organisatieveranderingsproces gemeten en beoordeeld kunnen worden. Daarvoor worden een aantal veranderingsprocessen gevolgd, zodat vastgelegd kan worden wat de formele ritmiekkenmerken zijn van organisatieprocessen.

In het handboek wordt de ritmiek van organisatieverandering als volgt beschreven:

1. wat organisatieritmiek is en waarom organisatieritmiek belangrijk is voor organisatieveranderingsprocessen;
2. hoe ritmiekkenmerken vastgelegd en beoordeeld kunnen worden;
3. welke verbetersuggesties ten aanzien van ritmiekkenmerken gegeven kunnen worden;
4. hoe ritmiekkenmerken voor en na een veranderproces gemeten kunnen worden (nulmeting en effectmeting);
5. hoe ritmiek tijdens het veranderproces gemeten kan worden.

Daarnaast moet worden ingegaan op de synchronisatie van de cyclus van het organisatieproces met die van het veranderingsproces. Bij het ontwikkelen van het meetinstrumentarium moet uitgegaan worden van een zo eenvoudig mogelijke opzet, liefst op één A4.

Training voor begeleiders bij organisatieveranderingstrajecten

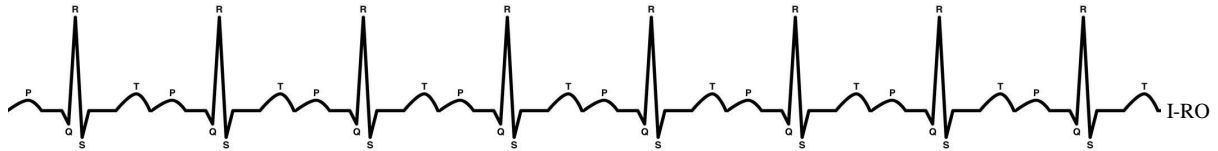
Op basis van het handboek kan een training ontwikkeld worden. In eerste instantie is dit een training voor de begeleiders in de proeftuinprojecten, maar daarna kan de cursus als product aangeboden worden in opleidingen.

3. CONCLUSIES

De derde bijeenkomst van het Innovatieplatform Ritmiek van organisatieverandering stond in het teken van het opzetten van een proeftuin om organisatieritmiek verdere uitwerking te geven. Daarnaast is een casus over ‘parallele veranderingen’ aan de orde geweest.

De casus over ‘parallele veranderingen’ leerde ons dat een synchroon lopen van meerdere verandertrajecten ondanks een goede timing om alle veranderingen op elkaar af te stemmen extra complexiteit met zich meebrengt. Alle mogelijkheden om verschillende tempo's van parallele veranderingen op elkaar af te stemmen zijn belangrijk.

Daarnaast blijkt een gedegen voorbereiding van de overdrachtsmomenten en de informatie (informatiesystemen) welke in verandertrajecten overgedragen moet worden zeer belangrijk. Anderzijds blijken gedurende het veranderproces de overgang van medewerkers en informatie(systemen) echter meer organisch bepaald; de medewerkers



werden op hun nieuwe plek geplaatst en de informatie werd overgedragen zodra dat mogelijk was.

Hoe verbeter je het proces van veranderingen in organisaties in relatie tot de ritmiekenmerken? Dit gaat onderzocht worden door middel van de proeftuin ‘Kleinschalige veranderingen’. Het doel van de proeftuin is het onderzoeken van bestaande organisatieveranderingen met het model van organisatieritmiek voor het optimaal inpassen van de ritmiekenmerken van een veranderproces.

Daarbij gaat het uitdrukkelijk niet om de inhoud van het veranderproces, maar om de ritmiekaspecten.

Op basis van de onderzoeksresultaten worden ritmiekinterventie methoden ontwikkeld en getest bij de deelnemers aan de proeftuinen. In een eindevaluatie worden de ontwikkelde interventiemethoden en haar effecten geëvalueerd.

4. INFORMATIE

Stichting Ritmiek van Organisatieverandering

<i>Mw. G.E.M. (Truus) Poels, Ph D, LL.M</i>	☎	Tel. :	(+31) 06 25006399
	✉	E-m:	truus.poels@ordina.nl
<i>Mw. M.-C.W. (Marie-Claire) van Ansem</i>	☎	Tel.:	(+31) 06 13544935
<i>Dhr. J. (Joop) Kielema, Ph D</i>	☎	Tel.:	(+31) 06 55788767
<i>Dhr. E.H. (Ed) Jansen, MSc</i>	☎	Tel.:	(+31) 06 15068905
<i>Dhr. S. (Sjoerd) Nauta</i>	☎	Tel.:	(+31) 06 10392319