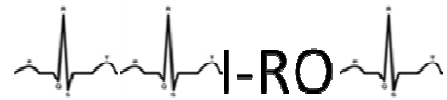


**INNOVATIEPLATFORM  
RITMIEK VAN ORGANISATIEVERANDERING  
(I-RO)**

**White paper nummer 4**

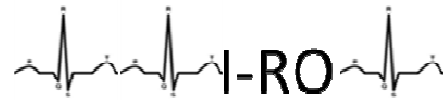
**Eerste resultaten van de Proeftuin organisatieritmiek**

*Stichting Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering  
14 oktober 2010*



## ***Inhoudsopgave***

Inhoudsopgave .....	2
1. Inleiding .....	3
1.1 Algemeen .....	3
1.2 Bijeenkomst 14 oktober 2010 .....	3
2. Eerste resultaten Proeftuin Organisatieritmiek .....	4
2.1 Methode .....	4
2.2 Eerste resultaten nulmeting .....	5
2.3 Discussie .....	8
2.4 Conclusies .....	9
3. Emoties bij organisatieverandering.....	10
3.1 Emoties en vier scenario's bij organisatieverandering .....	10
3.2 Case 'McKinsey has landed'.....	11
3.2.1 De Queeste .....	11
3.2.2 De Ondergang .....	12
3.2.3 De Strijd .....	12
3.2.4 Het Bedrog .....	13
4. Informatie.....	14



# **1. Inleiding**

## **1.1 Algemeen**

Het in beeld brengen van momenten van versnelling en vertraging, rust en onrust, druk en ontspanning van organisatieveranderingen kan antwoord geven op de vraag wat het verranderritme van een organisatie is en welke consequenties dit heeft voor de betekenis hiervan 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) heeft ten doen om praktische en bruikbare ritmiekinstrumenten te ontwikkelen, waarmee organisatieveranderingen effectiever geïmplementeerd kunnen worden.

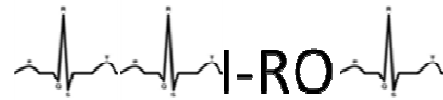
## **1.2 Bijeenkomst 14 oktober 2010**

In de bijeenkomst van het Innovatieplatform I-RO op 14 oktober 2010 zijn de eerste resultaten van de 'Proeftuin Kleinschalige Veranderingen' (Proeftuin Organisatieritmiek) besproken. Op basis van de eerste resultaten van de nulmeting van dit onderzoek is een presentatie gegeven over de uitkomsten voor de ritmiekkenmerken. Vervolgens zijn conclusies uit de uitkomsten van het onderzoek getrokken en deze zijn in een discussie besproken.

Prof. dr. Hans Doorewaard, hoogleraar Radboud Universiteit Nijmegen, heeft in de bijeenkomst van 14 oktober 2010, een interactieve sessie verzorgd over emoties bij organisatieverandering. Tijdens deze sessie is ingegaan op de scenario's die mensen hanteren wanneer zij geconfronteerd worden met een organisatieverandering. Ritmiek van organisatieverandering wordt bekeken vanuit het perspectief van beleving en hiermee wordt ook aandacht gegeven aan de emoties die hierbij een rol spelen.

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

- Eerste resultaten van de Proeftuin organisatieritmiek
- Emoties bij organisatieverandering.



## **2. Eerste resultaten Proeftuin Organisatieritmiek**

In de Proeftuin ‘Kleinschalige veranderingen’ wordt een survey uitgevoerd voor het maken en toepassen van een model voor het optimaal inpassen van de ritmiekkenmerken in de organisatieveranderingen. Daarbij gaat het uitdrukkelijk niet om de inhoud van het veranderproces, maar om de ritmiekaspecten. De proeftuin voorziet in een experimentele setting (proeftuinen) waar veel organisatieverandertrajecten in diverse organisaties plaats vinden, zodat de ritmiekaspecten optimaal bestudeerd kunnen worden.

De deelnemende organisaties ontvangen naast een analyse betreffende organisatieritmiek ook suggesties voor het optimaliseren van de ritmiekaspecten. Er doen negen organisaties mee aan de proeftuin.

### **2.1 Methode**

De proeftuin is opgebouwd uit een nulmeting, een interventieperiode en een eindmeting. Met een digitale vragenlijst is aan de medewerkers en managers, betrokken bij een specifieke verandering, gevraagd om zowel algemene veranderingen in de organisatie als wel deze specifieke verandering te beoordelen op de diverse ritmiekkenmerken. Daarnaast is een verkorte digitale vragenlijst aan de OR of de medezeggenschap toegestuurd. Op basis van de data van de medewerkers en de managers wordt een analyse uitgevoerd. Deze resultaten worden in een rapport vastgelegd en worden met de betrokken partijen besproken. Onderdeel van dit rapport zijn suggesties voor het optimaliseren van het veranderritme.

Na de nulmeting vindt een interventieperiode plaats waarin aangedragen suggesties eventueel doorgevoerd kunnen worden. Na enkele weken vindt er een eindmeting plaats, waarin alleen de vragen betreffende de specifieke verandering nogmaals aan de respondenten voorgelegd zullen worden. Op basis van deze eindmeting kan het veranderritme en eventuele veranderingen gedocumenteerd worden. Deze resultaten zullen teruggekoppeld worden naar de deelnemende organisaties alsmede zal er een handboek ritmiek van organisatieverandering opgeleverd worden.

## 2.2 Eerste resultaten nulmeting

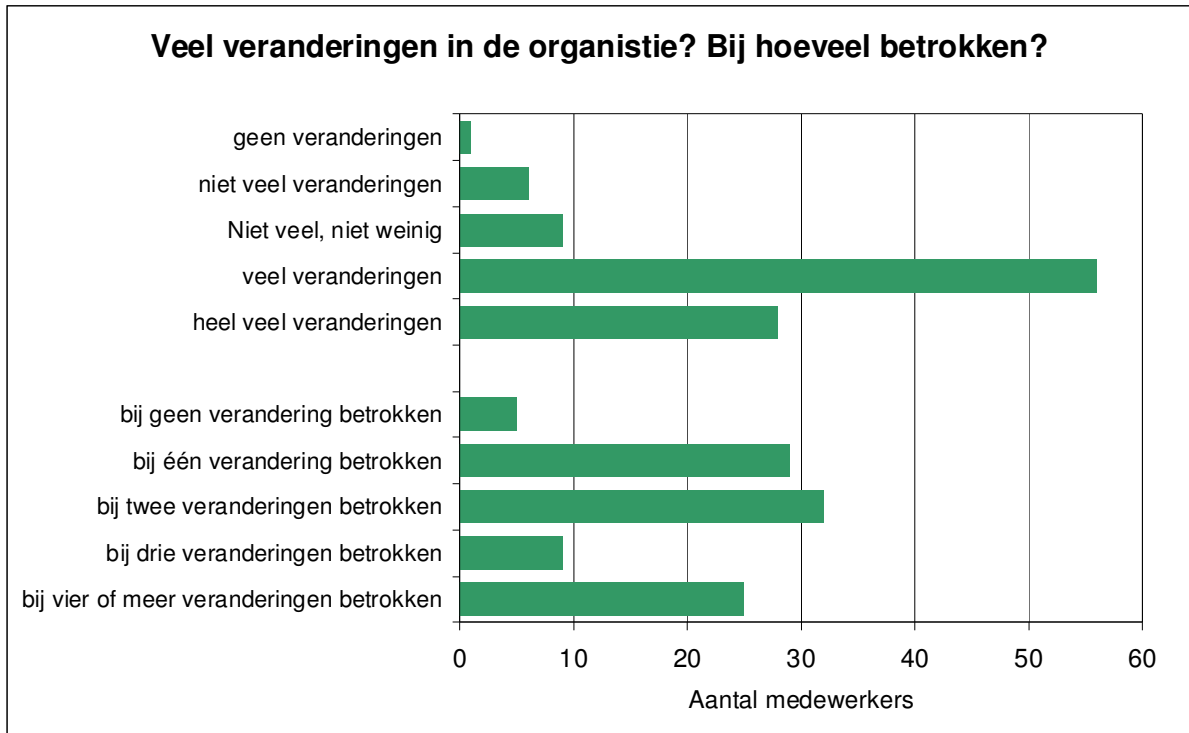
De eerste resultaten zijn gebaseerd op 100 respondenten afkomstig van acht deelnemende organisaties. Hiervan waren er 30 manager, 63 medewerker en 7 overig.

In onderstaande figuur staat weergegeven wat voor soort verandering de respondenten tegenkwamen in de praktijk.

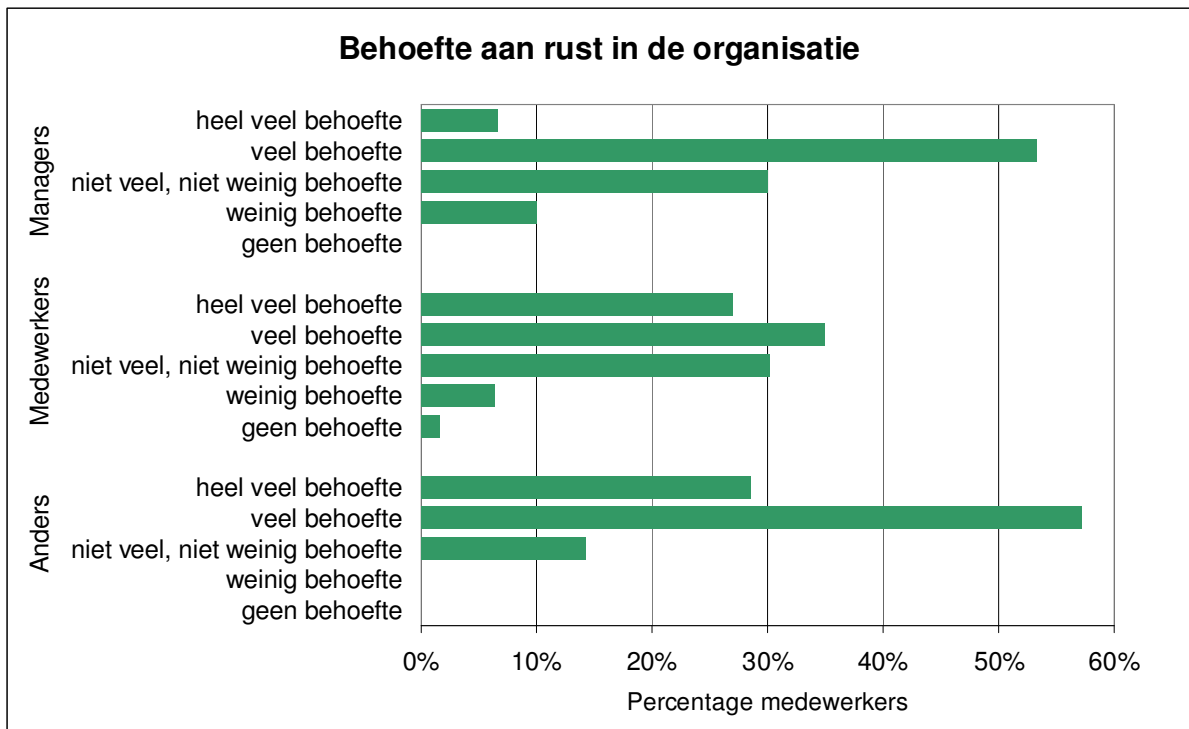


De meest voorkomende verandering betreft een verandering in de organisatiestructuur. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat een verandering in de organisatiestructuur vaak zichtbaar is en vele gevolgen met zich meebrengt. Daarnaast wordt er vrij hoog gescoord op veranderingen waarbij inkrimping met en zonder gedwongen ontslagen aan de orde zijn. Deze verandering is mogelijk te verklaren door de economische crisis die groei in veel sectoren belemmert en soms tot maatregelen – zoals inkrimping – vraagt.

In de volgende figuur staat beschreven of er veel veranderingen bij organisaties plaatsvinden en bij hoeveel veranderingen de respondenten betrokken zijn.

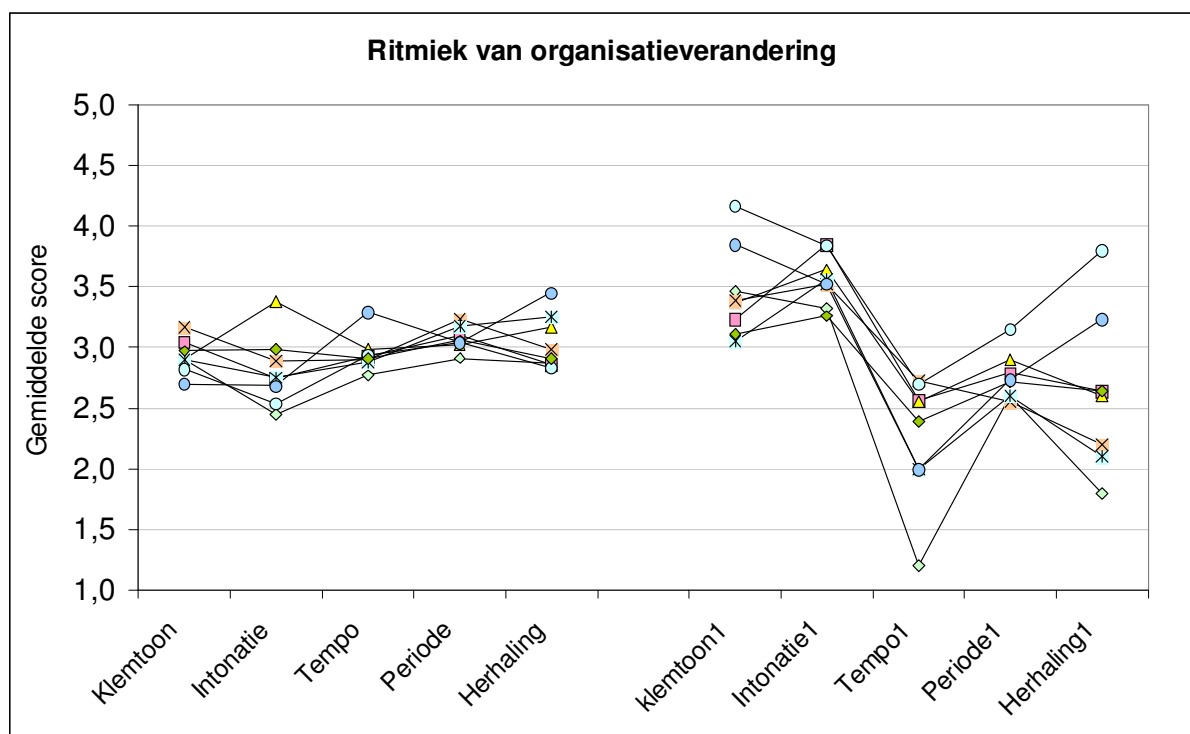


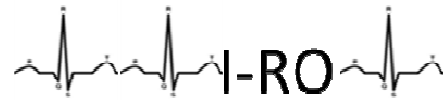
Uit bovenstaand figuur blijkt dat 96% van de respondenten betrokken zijn bij veranderingen. Het merendeel (62%) heeft te maken met één of twee veranderingen. Opvallend is dat de respondenten aangeven dat er veel of zelfs heel veel veranderingen plaatsvinden. Daarnaast is er gekeken naar de behoefte aan rust in de organisatie.



Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er bij managers veel behoefte is aan rust en dat medewerkers hier lager, maar nog steeds in het bovensegment, scoren. De uitkomsten op de vragen of er veel veranderingen in de organisatie zijn en of er behoefte aan rust in de organisatie is, laten zien dat er veel veranderingen zijn en dat er grote behoefte aan rust bestaat. Zestig procent van de respondenten geven aan dat er (heel) veel behoefte is aan rust in verband met het grote aantal lopende veranderingen. Mogelijkerwijs zouden organisaties er slim aan doen de veranderingen beter te doseren waardoor perioden van rust en onrust afgewisseld worden. Door minder veranderingen door te voeren kan de behoefte aan rust ook afnemen. Het is daarnaast opvallend dat managers meer behoefte hebben aan rust dan de medewerkers, dit roept vragen op omtrent de belasting van veranderingen op de respondenten en de percepties die beide groepen hebben.

Tot slot laat onderstaand figuur zien hoe de verschillende organisaties hebben gescoord ten opzichte van de verschillende ritmiekkenmerken. De eerste serie laat de gemiddelde score op de ritmiekkenmerken zien voor veranderingen in het algemeen in de organisatie en de tweede serie geeft de gemiddelde score op de ritmiekkenmerken voor de specifieke verandering weer.





Enkele belangrijke conclusies kunnen uit bovenstaand figuur getrokken worden. Ten eerste wordt er door organisaties verschillend gescoord op de ritmiekenmerken. Hieruit blijkt dat organisaties een verschillende ritmie hebben en kan er dus gestuurd gaan worden op de verschillende ritmiekenmerken. Daarnaast laat deze figuur zien dat de ritmie van de organisatie in het algemeen (serie 1) verschilt van de ritmie van de specifieke verandering (serie 2). Hieruit blijkt dat er verbeteringsuggesties gegeven kunnen worden om de ritmiekenmerken in het organisatieproces aan te laten sluiten op de ritmiekenmerken van het organisatieveranderingsproces. Het handboek 'Ritmiek van Organisatieverandering' zal hier dieper op ingaan. Tot slot kan ook opgemerkt worden dat de series van elke organisatie behoorlijk verschillen ten opzichte van elkaar. Het is interessant om te onderzoeken in welke mate het verschil tussen beide series een invloed heeft op de effectiviteit van veranderen en waar deze verschillen vandaan komen.

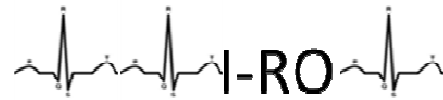
### **2.3 Discussie**

In de bijeenkomst zijn bovenstaande resultaten van het onderzoek besproken, waarna er een discussie plaatsvond op basis van drie opvallendheden:

1. Het aantal veranderingen wordt door veel respondenten, 82,2 %, als veel of heel veel ervaren. Dit roept de vraag op welke ritmiek-interventies hierbij mogelijk zijn.
2. Op de vraag of er behoefte aan rust in de organisatie is voor wat betreft het veranderen geeft 60% van de respondenten aan dat er (heel) veel behoefte aan rust bestaat. Van de respondenten geeft 27,5% aan niet veel en niet weinig behoefte aan rust te hebben. Hierbij kan de vraag gesteld worden hoe organisaties hiermee meer optimaal kunnen omgaan.
3. Naar mening van 10% van de respondenten wordt altijd of vaak rekening gehouden met perioden van drukte en rust door andere verandertrajecten. De vraag die hierbij aan de orde kan zijn is in hoeverre veranderingen gesynchroniseerd kunnen worden.

Door de deelnemende organisaties wordt erkend dat er zelden rust is in de organisatie. Voordat de effecten van een verandering duidelijk kunnen worden is een nieuwe verandering alweer ingezet. Een mogelijkheid is om meer aandacht te besteden aan een rustmoment en het effect van de verandering zichtbaar, ook naar het personeel toe, te maken. Door een van de deelnemende organisaties wordt aangegeven dat rustiger aandoen ook niet altijd werkt. Er





zijn organisaties waar veranderen de normale modus is en waarbij de manier van veranderen geconditioneerd worden. Een moment van rust en reflectie op datgene dat is bereikt kan nuttig zijn. Hierbij is wel belangrijk dat het moment van rust ook als zodanig herkend wordt, omdat sommige momenten van rust onzichtbaar of ongedefinieerd blijven. In sommige bedrijfstakken is veranderen noodzakelijk om te anticiperen op commerciële ontwikkelingen. Hierbij kan echter wel meer rekening worden gehouden met duidelijke start- en eindpunten van veranderingen en duidelijke communicatie over het verloop van trajecten naar de medewerkers. Al met al wordt veranderen een vermoeiend proces genoemd.

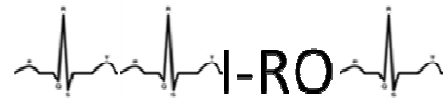
Een andere interessante invalshoek is het belang om kaders te stellen bij veranderingen en deze te handhaven. Hierdoor kan er aan verwachtingsmanagement worden gedaan. Het is voor de deelnemende organisaties verder herkenbaar dat de opinies van managers en medewerkers verschillen en soms ver van elkaar af liggen. Men vraagt zich af of dit te maken kan hebben met de situatie dat de verandering die het meest wordt genoemd, de structuurveranderingen betreffen. Het is aannemelijk dat de structuurveranderingen het meest genoemd worden, omdat deze veelal zichtbare veranderingen betreffen. De schijn wordt gewekt dat er bij structuurveranderingen duidelijk is wat er daadwerkelijk verandert.

Dit is volgens de deelnemende organisaties niet altijd zo duidelijk.

## **2.4 Conclusies**

De nulmeting van de Proeftuin kleinschalige veranderingen laat enkele interessante uitkomsten zien. Allereerst blijkt dat de meeste veranderingen in organisaties grote veranderingen in de organisatiestructuur betreffen. Ten tweede wordt het aantal veranderingen overwegend als (heel) veel ervaren en daarnaast is er behoefte aan rust. Managers hebben daarbij meer behoefte aan rust dan medewerkers.

Momenten van rust blijken belangrijk te zijn. Deze momenten zijn echter niet in alle veranderingen op te nemen. Het schetsen van heldere veranderstappen en het expliciet maken van de timing daarbij kunnen een bijdrage leveren aan rust. Tot slot scoren de organisaties verschillend op ritmiekenmerken ten opzichte van elkaar en daarnaast verschillen de ritmiekenmerken van het organisatieproces van de ritmiekenmerken van het organisatieveranderproces binnen de organisaties. Deze uitkomsten en met name de spreiding maken het mogelijk om adviezen te geven over het optimaliseren van het veranderritme.



### **3. Emoties bij organisatieverandering**

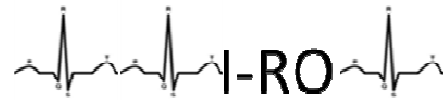
Prof. dr. Hans Doorewaard, hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen, heeft een interactieve sessie over emoties bij organisatieveranderingen gegeven. Aan de hand van een concrete case hebben de deelnemers ondervonden welke emoties medewerkers kunnen ervaren bij een organisatieverandering en welk scenario's managers kunnen hanteren om hiermee om te gaan. Voorafgaand aan de behandeling van de case te kunnen is een inleiding gegeven over emoties bij organisatieveranderingen.

#### **3.1 Emoties en vier scenario's bij organisatieverandering**

Emoties zijn erg belangrijk voor goede prestaties in organisaties. Maar in Human Resource Management en Organisatieverandering blijft het belang van emoties vaak onderbelicht. De manier waarop wij denken over normaal gedrag is hiervan de reden. Bij het managen staat controleren en beheersen centraal en emoties daarentegen laten zich niet beheersen. Dus wanneer er op een enge manier naar managen gekeken wordt, komen emoties hier niet in voor. Wanneer er aandacht is voor emoties, gebeurt dit veelal op een volstrekt verkeerde manier, namelijk door middel van *emotiemanagement*. Dit houdt in dat managers denken dat er iets met emoties gedaan moet worden en vervolgens proberen zij emoties te controleren en te beheersen. Er is echter ook een ander perspectief dat wel effectief is, namelijk emotie mobilisatie. Hierbij draait het niet om het beheersen van emoties, maar wordt er juist ruimte gecreëerd om emoties te tonen. Dit vereist echter drie dingen, namelijk authenticiteit, respect en empathie.

Emoties zijn gebaseerd op authenticiteit, respect en empathie. Authenticiteit is tijd en plaats gebonden en wordt gekenmerkt door diversiteit. Respect voor emoties is lastig te begrijpen. Tot slot is empathie het vermogen om in de huid van iemand anders te kruipen. Iedereen kan dit, maar niet iedereen is zich altijd bewust om succesvol na te gaan hoe de ander in elkaar steekt. Empathie gaat door middel van denken, voelen en doen.

Een nieuwe visie op attitudes bij verandering is de drie dimensionale visie van Ajzen (1984). Ajzen identificeert drie dimensies: Cognitieve dimensie, Emotionele dimensie en Intentionele



dimensie. Het gaat hierbij om ambivalentie: ambivalentie binnen deze drie niveaus en ambivalentie na verloop van tijd tussen deze drie niveaus. Deze visie van Azjen koppelt Hans Doorewaard aan het scenario denken van Downing. Downing heeft een artikel geschreven met de titel ‘Learning the plot’ (Management Learning). Downing stelt hierin dat organisatieveranderingen kunnen worden gezien als een sociaal drama (filmgenre), waarin mensen zich identificeren met de personages en/of het plot. Deze plots zijn gebaseerd op emoties.

*Figuur 1: Scenario's bij organisatieverandering*

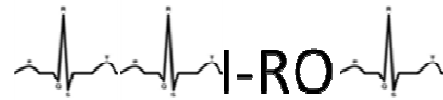
<b>Plot</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Bron</b>	<b>Emotie</b>
Queeste	“Eind goed, al goed”	Romantiek	Tevredenheid
Ondergang	“Het allerergste komt nog”	Tragedie	Angst
Strijd	“Tussen Goed en Kwaad”	Melodrama	Woede
Bedrog	“Een grote maskerade”	Ironie	Droefheid

### **3.2 Case ‘McKinsey has landed**

In de casus speelt de situatie dat de bestaande infrastructuur, die is gebaseerd op autonoom werkende teams, moet worden aangepast. McKinsey is ingehuurd en stelt ten stelligste voor om terug te gaan naar de traditionele hiërarchische organisatie’. De opdracht is om kort te beschrijven welke mogelijke cognitieve, emotionele en intentionele ambivalenties worden ervaren wanneer gedacht wordt vanuit een bepaald scenario. Besproken worden welke reacties bij welk scenario logisch zijn en hoe een leidinggevende kan omgaan met het gedrag behorende bij de diverse scenario’s.

#### **3.2.1 De Queeste**

*Cognitieve attitude:* Verbetering in de situatie, verstandig deze actie te ondernemen.



*Emotionele attitude:* Tevreden, blij, vertrouwen.

*Intentionele attitude:* Idee dat het beter moet worden, harmonie, meedoen.

*Reactie leidinggevende:* Deze groep wordt gezien als change agents; de groep is blij en kan gemakkelijk aansluiting vinden bij de verandering, zowel op emotioneel als op intentioneel niveau. De change agents kunnen actief betrokken worden om de verandering uit te gaan voeren. Een gevaar van deze groep is dat ze niet kritisch zijn en sociaal wenselijk gedrag vertonen. Dit vraagt om alert te zijn op het 'te snel willen doen', doordenken van acties en kijken of er geleerd is van het verleden. Het is te hopen dat er een groep mensen bij een verandering is die zo reageert; met deze groep kan een leidinggevende namelijk voorruit bewegen.

### **3.2.2 De Ondergang**

*Cognitieve attitude:* Hopeloos terug naar oude model; 'maar we weten al dat dit niet werkt'. 'De problemen komen niet uit de organisatievorm, hoe komt met deze verandering het gewone werk af?' Heilloze weg.

*Emotionele attitude:* Angst voor eigen baan, angst om eigen autonomie, angst voor de organisatie.

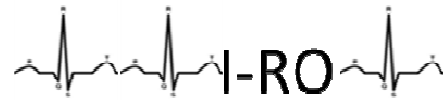
*Intentionele attitude:* Saboteren!

*Reactie leidinggevende:* Het centrale aspect bij deze groep is angst. De leidinggevende moet erachter komen waar de angst zit en hierop doorvragen. De angst moet omgebogen worden naar vertrouwen. Eerlijk zijn is bij deze groep een uitgangspunt. Op cognitief niveau moet ervoor gewaakt worden dat het niet een 'welles nietes spelletje' gaat worden, dit heeft namelijk geen enkel nut. Devies is om aan deze groep geen aandacht te besteden. Wanneer dit scenario plaatsvindt dan wordt een verandering heel lastig. Sommige deelnemers hebben juist positieve ervaringen met het betrekken van deze groep bij de verandering, bijvoorbeeld door opname in een stuurgroep. Zowel eerlijkheid als de mogelijkheid om angst een plek te geven zijn van belang.

### **3.2.3 De Strijd**

*Cognitieve attitude:* McKinsey ziet het verkeerd.

*Emotionele attitude:* Reactie is boos.



*Intentionele attitude:* Zorgen dat het niet lukt.

*Reactie leidinggevende:* Deze groep medewerkers heeft zelf suggesties voor alternatieven. Het feit dat ze boos zijn geeft aan dat ze betrokken zijn. Op cognitief niveau is hierdoor ruimte voor discussie. Wanneer iemand kwaad is heeft afkoelen geen zin, er moet juist gepraat worden over het waarom van de boosheid en hoe hier iets aan veranderd kan worden. Boos zijn geeft aan dat mensen op cognitief niveau niet in staat zijn zich uit te drukken, de reactie is boosheid. Voor deze groep is goed luisteren en kijken naar aansluitpunten van belang. Naast het luisteren ook vertellen wat je zelf vindt, ziet en ervaart. Het accepteren van de boosheid is al een vooruitgang; hiervoor moeten namelijk de juiste voorwaarden en een goede omgeving gecreëerd worden.

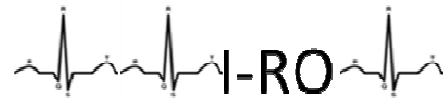
### **3.2.4 Het Bedrog**

*Cognitieve attitude:* Ongeloof en wantrouwen.

*Emotionele attitude:* Teleurstelling, cynisme, verdriet.

*Intentionele attitude:* Tegenwerken, ongelijk aantonen.

*Reactie leidinggevende:* Ook hier zit de sleutel in het luisteren naar deze groep en het vertellen van het waarom van deze verandering. Het wantrouwen van deze groep moet overwonnen worden. Deze groep vertrouwt alleen nog zichzelf. Een aanknopingspunt is het mogelijke tegenwerken van deze groep door aan te tonen dat de oude richting niet rendabel is. Door duidelijkheid te creëren kan het vertrouwen teruggewonnen worden. Er is wel een vorm van betrokkenheid bij deze groep, hierdoor is er gelegenheid om te discussiëren en nieuwe inzichten naar boven te halen.



## 4. Informatie

*Stichting Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering*

Mw. Dr. G.E.M. (Truus) Poels, LL.M.

Tel.: (+31) (0)6 25006399

E-m: [truus.poels@ordina.nl](mailto:truus.poels@ordina.nl)

Mw. M.C.W. (Marie-Claire) Spencer-van Ansem

Tel.: (+31) (0)6 13544935

Dhr. Dr. J. (Joop) Kielema

Tel.: (+31) (0)6 55788767

Dhr. E.H. (Ed) Jansen, MSc.

Tel.: (+31) (0)6 15068905

Mw. J.B. (Jolien) van Dam BSc.

Tel.: (+31) (0)6 51725026

E-m: [info@organizationalrhythmics.com](mailto:info@organizationalrhythmics.com) ; [info@organisatieritmiek.nl](mailto:info@organisatieritmiek.nl)

[www.organizationalrhythmics.com](http://www.organizationalrhythmics.com)

[www.organisatieritmiek.nl](http://www.organisatieritmiek.nl)