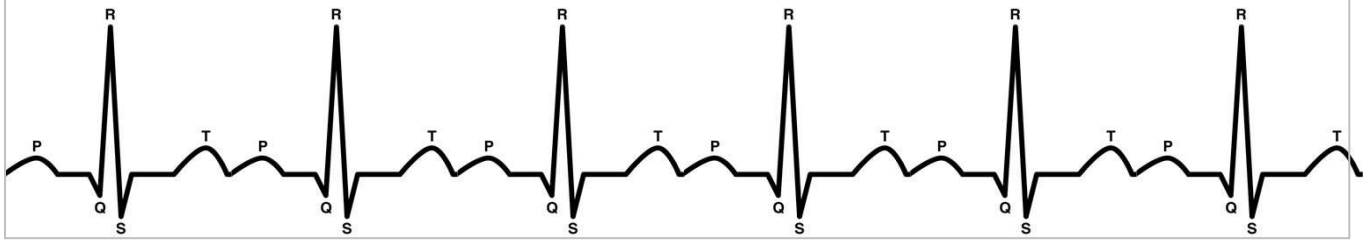


INNOVATIEPLATFORM RITMIEK VAN ORGANISATIEVERANDERING (I-RO)



WHITE PAPER NR. 1

In oktober 2008 is gestart met het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering (I-RO). In maart 2009 zijn de leden van I-RO voor de eerste keer bij elkaar geweest. De resultaten van deze bijeenkomst zijn opgenomen in deze eerste white paper.

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

- Doelstelling en resultaat van het I-RO
- Programma van het I-RO
- Organisatie van het I-RO
- Begrippenkaart Ritmiek van Organisatieverandering

1. DOELSTELLING EN RESULTAAT VAN HET I-RO

Bij ritmiek van organisatieverandering gaat het om de beweging van veranderen in organisaties welke in een promotieonderzoek in 2006 (Poels) is besproken. Het model van ritmiek van organisatieverandering noemt ritmiekthema's op basis waarvan organisatieritmiek in beeld kan worden gebracht. De basis van dit model zijn beschrijvingen van eerdere organisatieveranderingen gekoppeld aan de betekenis hiervan voor de medewerkers en tonen patronen en cycliciteit.

Informatie over organisatieritmiek kan mogelijk een van de factoren (de ritmefactor) zijn welke bijdraagt aan een succesvol verloop en resultaat van een organisatieverandering. Hierbij is en wordt gehouden met de betekenis die de medewerkers aan het verloop van organisatieverandering geven.

Het Innovatieplatform Ritmiek van Organisatieverandering (I-RO) heeft ten doel: het ontwikkelen van praktische en bruikbare ritmiekinstrumenten, waarmee organisatieveranderingen effectiever geïmplementeerd kunnen worden.

Tijdens de uitvoering van het programma van het I-RO kunnen de organisaties leren van elkaars ervaringen en steunen op de meest recente wetenschappelijke inzichten. Centraal hierin staat een begeleid praktisch innovatieprogramma met aansprekende onderwerpen met actieve

inbreng van en interactie tussen de deelnemende organisaties. Deze worden afgewisseld met inspirerende presentaties van veranderexperts.

De uitkomsten van de verdere ontwikkeling van organisatieritmiek worden onder vermelding van de deelnemende organisaties o.a. in de vorm van whitepapers voor iedereen beschikbaar gesteld.

Voorbeelden van praktische en bruikbare ritmiekinstrumenten zijn o.a. (diagnose-) instrumenten waarmee ritmiek inzichtelijk kan worden gemaakt en het opstellen van ritmiekprofielen en – strategieën, waarmee in de organisatie reeds ingezette veranderingen en nog te starten veranderingen praktisch bruikbare uitkomsten krijgen

Het model van ritmiek van organisatieverandering zal verder worden uitgewerkt in toepasbare instrumenten. De uitkomst hiervan geeft een beeld van de organisatieritmiek die daarmee inzicht geeft in de veranderconditie van een organisatie. Belangrijker nog dan een beeld krijgen van deze eigen organisatieritmiek zal zijn, dat er vanuit de beschrijving of het in kaart brengen van de ritmiekthema's aandachtspunten kunnen worden geformuleerd, die een ondersteunende functie hebben bij bijvoorbeeld het verkrijgen en vasthouden van een doorlopend ritme.

Op de vraag welk voordeel een organisatie heeft van deze informatie over organisatieritmiek, kan aangegeven worden dat deze informatie mogelijk één van de factoren (de ritmefactor) kan zijn welke bijdraagt aan een succesvol verloop en resultaat van een organisatieverandering. Hierbij is en wordt rekening gehouden met de betekenis die de medewerkers aan het verloop van organisatieverandering geven.

2. PROGRAMMA VAN HET I-RO

Het innovatieplatform biedt deelnemende organisaties een unieke kans om samen praktische en bruikbare ritmiekinstrumenten te ontwikkelen, waarmee organisatieveranderingen effectiever geïmplementeerd kunnen worden. Dit zal vorm krijgen door het uitwerken van (diagnose-) instrumenten, ritmiekprofielen en – strategieën en het verder bekend stellen hiervan door middel van conferenties en white papers.

Hierbij kunnen de deelnemende organisaties leren van elkaars ervaringen en steunen op de meest recente wetenschappelijke inzichten. In het platform heeft men toegang tot de leden van de adviesgroep en inspirerende sprekers tijdens de bijeenkomsten.

De uitkomsten van de verdere ontwikkeling van organisatieritmiek worden onder vermelding van de deelnemende organisaties bekend gesteld.

3. ORGANISATIE

Bij het I-RO zijn betrokken:

1. Leden I-RO,
2. Raad van Advies en
3. Klankbordgroep.

Ad 1. Leden I-RO:

- Shell, - AerCap Aviation Solutions, - COA, Centraal Orgaan Asielzoekers, - UWV, Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen, - KLM, - TNO, - Ordina, - RIVM, - ING, - IBM

Ad 2. Raad van Advies:

- prof. dr. Jan Eppink, VU Amsterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Hoogleraar Strategie en Omgeving
- prof. dr. ir. Rik Maes, UvA Amsterdam
- prof. dr. Hans Doorewaard, Nijmegen School of Management
- dr. John Klein Hesselink, TNO Kwaliteit van Leven
- prof. dr. Paul Verweel, Universiteit van Utrecht

Ad 3. Klankbordgroep (consultants Ordina):

- Aritte Heij, Businessconsultant, Implementation
- Marie-Claire van Ansem, management consultant OPMC
- Ed Jansen, management consultant OPMC
- Joop Kielema, management consultant OPMC
- Truus Poels, management consultant OPMC en partner Ordina

4. BEGRIPPENKAART RITMIEK VAN ORGANISATIEVERANDERING

In de eerste bijeenkomst van het I-RO in maart 2009 is aan de deelnemende organisaties een aantal stellingen betreffende organisatieritmiek voorgelegd. De vraag aan hen was om aan te geven welke stellingen herkenbaar zijn op de huidige situatie van hun organisatie.

1. Er lopen meerdere verandertrajecten gelijktijdig:



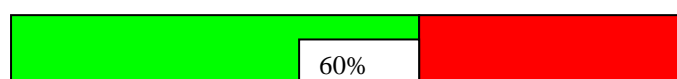
2. De medewerkers worden steeds geïnformeerd over versnellingen en vertragingen hierbij:



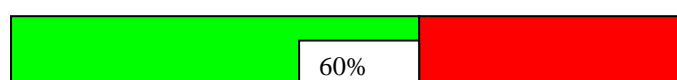
3. Er is sprake van onderbrekingen in het tempo van veranderen



4. Verandertrajecten zijn te typeren als langzaam



5. Verandertrajecten zijn te typeren als snel



6. Er is sprake van gewenningstijd na het doorvoeren van een verandering



7. Er wordt bij verandertrajecten rekening gehouden met de zomervakantie



8. Veranderingen worden veelal in delen opgepakt om snelheid van verandering te houden



9. Er is met regelmaat sprake van onderbreking in het tempo van verandering



Door beschrijvingen van de huidige situatie van verandering binnen de organisatie wordt invulling gegeven aan de begrippen van organisatieritmiek. Het model Ritmiek van Organisatieverandering onderscheidt een vijftal thema's die onderstaand beknopt worden besproken (waarbij Ritme de beweging betreft in een verandertraject met informeren, overleg, interventies, besluitvorming, contacten, etc., en Frequentie is het aantal keren dat iets wel of niet plaatsvindt per tijdseenheid):

- Ritme - klemtoon (R-k)
- Ritme - intonatie (R-i)
- Ritme - tempo (R-t)
- Frequentie - periode (F-p)
- Frequentie - herhaling (F-h)

Vervolgens is aan de deelnemers gevraagd om aan te geven, aan welke elementen, sferen of situaties zij in hun organisatie denken bij deze vijf thema's.

Ritme - klemtoon (R-k)

- Onrust wordt soms bewust gecreëerd als er te lang een periode van rust is geweest
- Weinig of onduidelijke communicatie over de stand van zaken of onduidelijkheid over de verandering geeft onrust
- Rust is er als we gewend zijn aan de onrust
- Onrust geeft beweging en beweging geeft ruimte aan verandering
- In een continu veranderende organisatie zien mensen veranderen en onrust als gegeven en niet als verstoring
- Er is nooit rust, verandering moet altijd bruisen, en het liefst positief

Ritme - intonatie (R-i)

- De zichtbare start is HET moment waarop senior management zijn doelen, commitment en steun moet demonstreren
- De start van verandering is het resultaat van een voortraject en daarmee is de loop van de verandering bepaald. Er wordt te vaak gestart zonder een duidelijke visie op de eindsituatie

- Het einde van een verandering moet eigenlijk de start van een nieuwe verandering zijn. Continue leren en veranderen is een belangrijk motiverend principe
- Accenten zijn belangrijk als communicatiemoment. Het trekt de aandacht en houdt de mensen die het ondergaan alert.
- Nadruk op hoorzittingen en briefings voor het management en veel instructie en ondersteuning en uitvoerige communicatie op maat
- Uitkomsten van pilots (in positieve en negatieve zin)
- Rolmodellen en quick winns
- Beantwoorden van de vraag 'what is in it for me?'
- Vier je feestjes in het verandertraject. Een duidelijke markering geeft een gevoel van succes

Ritme - tempo (R-t)

- Het tempo wordt veelal bepaald door het gewenste resultaat en niet door het absorptievermogen van medewerkers
- De taaierheid van veranderen binnen een organisatie bepaalt het tempo. Bij verminderd tempo veranderen de doelen omdat de omgeving veranderd is. Bij een te hoog tempo van verandering krijgen mensen weinig mogelijkheden om zich aan te passen aan de nieuwe situatie.
- Tempo is afhankelijk van urgentie(gevoel) bij de medewerkers. Mensen willen wel in snel tempo veranderen als doel en nut duidelijk is
- Tempo creert vaak communicatieproblemen waardoor partijen langs elkaar heen opereren
- Tempo wordt vaak niet gedefinieerd maar als een gegeven aangenomen
- Veranderingen volgen elkaar ook in hoog tempo op, waardoor dingen parallel gaan lopen en er vele en complexe afhankelijkheden ontstaan
- Tempo is altijd van belang, zorgvuldig maar toch snel. Vooral in de onzekere voorbereiding van wat er gaat gebeuren is te lang wachten kostbaar en risicovol
- Evolutie wordt niet bepaald door de sterkste of de beste maar door diegenen die zich het snelst kunnen aanpassen... het is een 'survival of the quickest'
- Er is sprake van onrust als de positie van medewerkers in het geding is
- Vertraging door afnemende aandacht van het management .. alweer bezig met de volgende slag
- Vertragingen zijn soms nuttig en van belang voor acceptatie en op maat/tijd zetten, anderen zijn juist disfunctioneel en tasten geloof en bereidheid aan
- Gebrek aan synchronisatie tussen verandering in organisatie, processen, mensen en hulpmiddelen... als die niet gelijk opgaan ontstaan vertragingen

Frequentie - periode (F-p)

- Frequentie wordt vaak bepaald door externe factoren
- Frequentie zegt iets over het innovatief karakter van een organisatie
- Frequentie niet te hoog anders ontstaat vermoeidheid
- Frequentie zegt iets over de verandercapaciteit van de organisatie
- Wat is een gewenste frequentie?
- Bedrijven kennen een eigen marktcyclus, synchroniciteit met de businesscyclus
- Veranderen is een continue fenomeen

Frequentie - herhaling (F-h)

- Veel organisaties hebben een pendulum ...bijvoorbeeld centraal en decentraal, internationaal en regionaal, dat geeft soms gevoel van herhaling

- Herhaling is een principe van leren. Bij een aantal projecten moet je medewerkers de kans geven om te herhalen, zodat ze kunnen leren
- History repeats, een verandering dringt vaak niet door tot de kern van de organisatie en maakt herhaling noodzakelijk

CONCLUSIE

De thema's van organisatieritmiek zijn herkenbaar voor de deelnemende organisaties en er zijn actuele beschrijvingen per thema gegeven. Deze uitwerkingen kunnen dienen als basis in de voorbereiding voor het ontwikkelen van ritmiekinstrumenten, -profielen en strategieën.