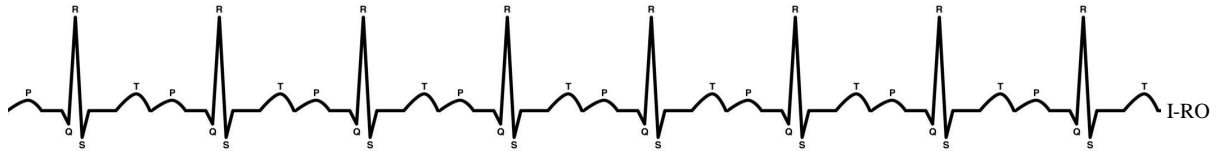


INNOVATIEPLATFORM RITMIEK VAN ORGANISATIEVERANDERING (I-RO)

White paper nummer 2

**Thema's van organisatieritmiek en de
resultaten van de Quick Scan Organisatieritmiek**

*Stichting Ritmiek van Organisatieverandering
27 oktober 2009*



WHITE PAPER NR. 2

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 veranderritme 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 Organizeverandering (I-RO) heeft ten doel om praktische en bruikbare ritmiekinstrumenten te ontwikkelen, waarmee organisatieveranderingen effectiever geïmplementeerd kunnen worden.

Om dit doel te bereiken werken verschillende organisaties samen in het I-RO. De deelnemers aan het platform zijn eindverantwoordelijken op het vlak van ICT of HRM in hun organisatie o.a. bij Shell, Aercap, RIVM, ING Lease, TNO, IBM, UWV en Ordina. Tweemaal per jaar komen de deelnemers bij elkaar om van gedachten te wisselen over organisatieverandering en organisatieritmiek.

In de bijeenkomst van het Innovatieplatform I-RO op 27 oktober 2009 jl. ging prof dr. Paul Verweel (Universiteit Utrecht) in op het thema 'rendement en zingeving' ofwel 'presteren met zin'. Vervolgens debatteerden de deelnemers over de thema's van organisatieritmiek in hun organisatie.

Voorafgaand aan de bijeenkomst is door de deelnemende organisaties een quick scan organisatieritmiek ingevuld. De resultaten van de ingevulde quick scans werden tijdens de bijeenkomst gepresenteerd en zijn in deze white paper opgenomen.

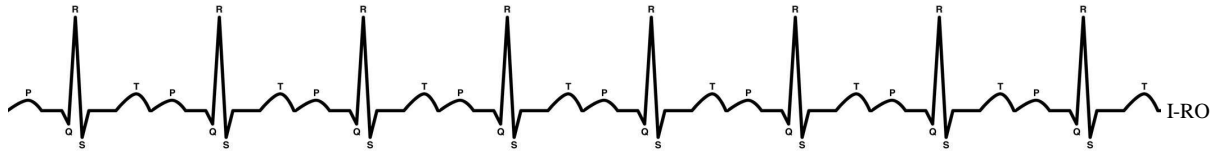
De onderwerpen die in deze white paper aan bod komen zijn:

- Thema's van organisatieritmiek
- Resultaten Quick Scan Organizeverandering

1. THEMA'S VAN ORGANISATIERITMIEK

In een debat over de thema's van organisatieritmiek in de deelnemende organisaties zijn de thema's 'ritme-tempo' en 'ritme-klemtoon' besproken.

Bij tempo gaat het om een regelmatig afwisselende beweging in een verandertraject van informeren, overleggen, interveniëren, besluiten, contacten leggen, etc., waarbij de snelheid van het uitvoeren van de verandering en de snelheid waarmee handelingen elkaar opvolgen centraal staan. Het gaat hierbij om een korte of lange tijdsduur, versnellen en vertragen en onderbrekingen in het ritme.



Klemtoon betreft eveneens de situatie van regelmatig afwisselende beweging in een verandertraject van informeren, overleggen, interveniëren, besluiten, contacten leggen, etc., waarbij de nadruk en druk, de rust en onrust, de druk en ontspanning centraal staan. Bij de ritmiekthema's gaat het om de beleving ervan door de medewerkers in de organisatie.¹

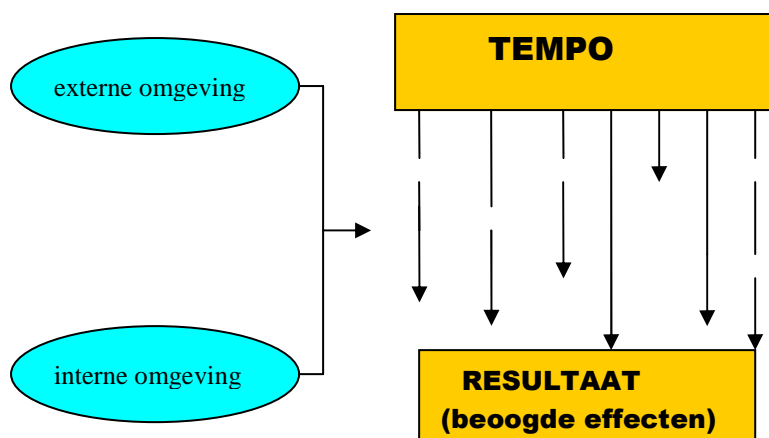
1.1 TEMPO

Stelling: “ Het tempo wordt veelal bepaald door het gewenste resultaat en niet door het absorptievermogen van medewerkers.“

In alle organisaties is organisatieverandering aan de orde. Dat roept een aantal vragen op. Wat bepaalt het gewenste resultaat? Welke invloed is er op het resultaat uit te oefenen? Welke veranderingen geven korte termijn een duurzaam resultaat? Wat is het effect van projecten op beoogde veranderingen?

Opgemerkt wordt dat het effect van organisatieveranderingen klein is. Welke resultaten worden er daadwerkelijk behaald? Het tempo waarin echt iets wijzigt is vaak traag.

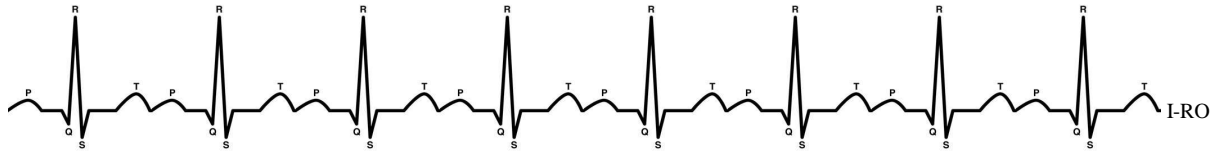
Over het tempo van veranderen wordt tijdens de bijeenkomst van I-RO een aantal opmerkingen gemaakt. Deze zijn in figuur 1 samengevat. Met betrekking tot het tempo van veranderen is er de vraag welke factoren de snelheid van een organisatieverandering bepalen. Die factoren vinden we terug in zowel de interne als externe omgeving van de organisatie.



Figuur 1: Tempo (R-t; Ritmiek-tempo) en daarbij behorende vraagstukken

Als het tempo hoog is dan ontstaat vaak het probleem dat medewerkers het niet kunnen volgen en daarmee komt het resultaat van de verandering onder druk te staan. De meeste

¹ Ritmiek van organisatieverandering, Poels, 2006



veranderingen kennen een doel (een eindstreep). Anderzijds wordt de tijdslijn van organisatieverandering bepaald door de tijdsdruk welke door de omgeving wordt opgelegd zoals bij het aankopen van een ander bedrijf en de opvoering van druk door de aandeelhouders.

Er is vaak sprake van verdrukking in de kwaliteit wanneer er sprake is van meerdere verander- en tijdslijnen tegelijkertijd. De druk van meerdere verander- en tijdslijnen wordt niet door medewerkers begrepen. Er blijft echter altijd een soort van ‘absorptievermogen’ voor veranderacceptatie bij medewerkers aanwezig. Uiteindelijk zal echter ook het absorptievermogen bij de medewerkers zijn grenzen bereiken.

Het kan vooral moeilijk zijn om organisatieveranderingen te implementeren als medewerkers het werk wat ze voorheen verrichtten kunnen blijven doen, terwijl er nieuwe activiteiten of een nieuwe werkwijze worden gevraagd. Het is dan de vraag wat door de medewerkers als resultaat wordt gezien.

Verwacht wordt dat radicaal veranderen tot paniek bij medewerkers leidt.

Vanuit het debat zijn een drietal conclusies getrokken met betrekking tot het tempo:

1. een sneller tempo komt vooral door druk van buiten de organisatie;
2. versnellen van het veranderproces is mogelijk door de medewerkers hierbij te betrekken;
3. de snelheid van veranderen wordt bepaald door de factor tijd.

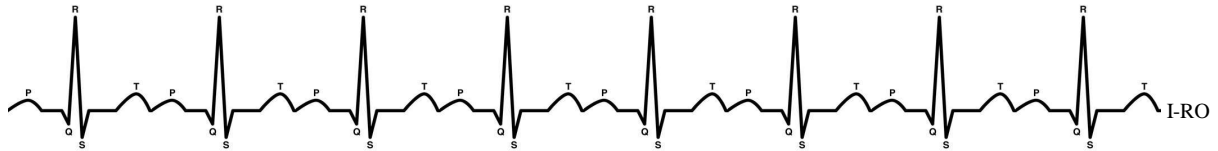
Conclusie 1: een sneller tempo komt vooral door druk van buiten de organisatie

Gedurende organisatieverandering komen de medewerkers bij druk van buiten in de versnelling. Door informeren en uitleggen gaan medewerkers zich verdiepen in de verandering en komt er betrokkenheid. Een dergelijke situatie kan geleidelijk ontstaan maar het kan ook voorkomen dat dit op één moment ontstaat.

Conclusie 2: versnellen van het veranderproces is mogelijk door de medewerkers hierbij te betrekken

De vraag is hoe je het veranderproces kunt versnellen. De ervaringen hierbij betreffen vooral het goed uitleggen van de situatie (sense of urgency) aan medewerkers en ze ruimte geven voor op- en aanmerkingen. Deze fase kan vervolgens afgesloten worden met een herdefinitie van de nieuwe situatie.

Managers zijn bang dat ze bij het informeren en uitleggen aan medewerkers niet de reactie van de medewerkers ontvangen die ze willen ontvangen. Een ander punt is dat deze fase van informeren en uitleggen niet continue moet voortduren. Na het informeren en uitleggen moet worden overgegaan worden tot het uitvoeren van de veranderingen.



Kern blijft dat het vooral van belang is dat er werkelijk wordt gehoord wat de mening van de medewerkers is. Dit kan ook betekenen dat medewerkers een signaal geven dat een verandering hen teveel wordt of dat er sprake is van te veel veranderactiviteiten.

Om het verandertraject ook met de OR goed te doorlopen is het belangrijk om de OR in het begin van een verandertraject te informeren en hierbij te betrekken. De betrokkenheid van zowel de medezeggenschap alsook de individuele medewerkers is cruciaal voor de betekenisgeving van de organisatieverandering en voor het werken binnen de organisatie. Dit geldt voor kleine organisaties (bijvoorbeeld enkele honderden medewerkers) tot grote organisaties (enkele tienduizenden tot meer dan 100.000 medewerkers).

De veranderbereidheid van medewerkers is niet gelimiteerd, als de zingeving duidelijk is en je de betekenis van de verandering kunt uitleggen en dit ook daadwerkelijk doet. Ook als een verandering of een wijziging van een verandering door de externe omgeving wordt opgelegd kan een eigen interpretatie van de verandering of de wijziging van een verandering betrokkenheid bij de verandering vergroten.

Conclusie 3: de snelheid van veranderen wordt bepaald door de factor tijd

Tijd is een belangrijke factor bij organisatieverandering. Door de snelheid van veranderen is er niet altijd voldoende tijd en moet meer achteraf aan medewerkers worden uitgelegd. Een dergelijke situatie geeft weinig betrokkenheid bij de medewerkers.

1.2 KLEMTOON

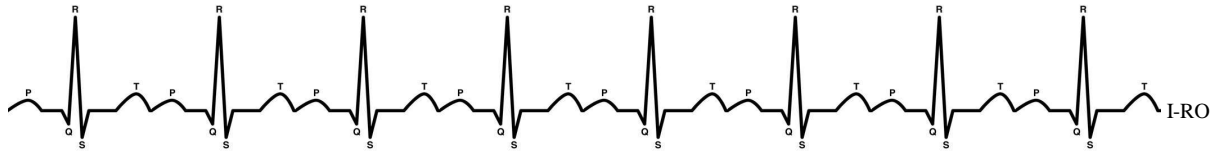
Stelling “In een continu veranderende organisatie zien mensen veranderen en onrust als gegeven en niet als verstoring.” In onderstaande conclusies wordt ingegaan op klemtoon (‘de rust en onrust in verandertrajecten’):

1. verandering wordt door medewerkers ervaren als een verstoring in de werkzaamheden,
2. voorbereidingsfase door ‘doe-organisaties’ anders ingevuld dan door ‘denk-organisaties’,
3. cycliciteit in veranderprocessen leidt tot bewustzijn van fasen in veranderproces.

Conclusie 1: verandering wordt door medewerkers ervaren als een verstoring in de werkzaamheden

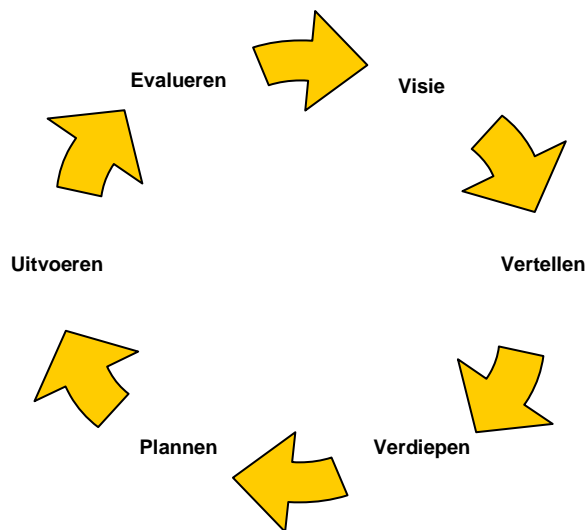
De stelling dat mensen in een continu veranderende organisatie veranderingen niet als verstoring zien, wordt door de meeste deelnemende organisaties niet onderschreven. Met grote regelmaat zien medewerkers de veranderingen als een verstoring in hun werkzaamheden. Er is echter wel sprake van absorptievermogen bij de medewerkers.

Vooraf bij druk vanuit de externe omgeving om te veranderen kan ervoor gekozen worden om deze verandering uit te voeren of om een vorm te kiezen die acceptabel is voor de medewerkers.



Conclusie 3: cycliciteit in veranderprocessen leidt tot bewustzijn van fasen in veranderproces

Organisaties hebben ervaring met cycliciteit in veranderprocessen. Een van de voorbeelden is de cyclus:



Figuur 2: een voorbeeld van cycliciteit in een veranderproces

In dit voorbeeld van cycliciteit in een veranderproces wordt gestart met een visie op een resultaat en een verandering ('geloof'). De volgende fase is het uitdragen van deze visie binnen de organisatie en het verder verdiepen door (of met betrokkenheid van) medewerkers. Daarna wordt een plan gemaakt. En na uitvoering van het plan vindt er een evaluatie plaats om reparatieactiviteiten uit te voeren en om voor een volgend veranderproces leerpunten te formuleren.

Cycliciteit leidt tot bewustzijn van de diverse fasen in het veranderproces. Op deze wijze kan ook de betrokkenheid van medewerkers aan verandertrajecten gestimuleerd worden. Relevant is de vraag wat het verandervermogen van de medewerkers is. Interessant is om met de informatie over 'klemtoon' (accenten in verandertrajecten) te zoeken naar patronen en cycliciteit in veranderprocessen van organisaties en organisatieonderdelen.



2. RESULTATEN QUICK SCAN ORGANISATIERITMIEK

Voorafgaande aan de tweede bijeenkomst hebben de deelnemende organisaties een Quick Scan Organisatieritmiek ingevuld. Deze quick scan is opgebouwd uit een aantal stellingen welke beschrijvingen geven met betrekking tot de vijf ritmiekthema's (klemtoon, intonatie, tempo, frequentie en herhaling).

Aan de deelnemers is gevraagd om hun mening over de ritmiekstellingen te geven op basis van de criteria: geheel mee eens, mee eens, neutraal, oneens en geheel mee oneens.

Per ritmiekthema zijn er stellingen gegeven waarop gereageerd kan worden. De vragen zijn per ritmiekthema genummerd. Voor klemtoon zijn er 21 stellingen (k-1 tm k-21), voor intonatie zijn er 18 stellingen (i-1 tm i-18), voor tempo zijn er 22 stellingen (t-1 tm t-22), voor frequentie zijn er 11 stellingen (f-1 tm f-11) en voor herhaling zijn er 10 stellingen (h-1 tm h-10).

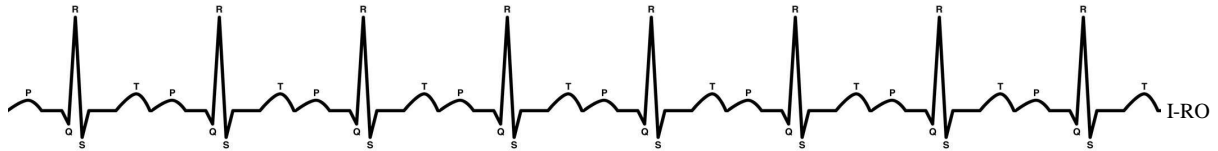
Nr.	RITME - TEMPO		geheel mee eens					geheel mee oneens							
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
t-11	Bij de planning van een verandertraject wordt rekening gehouden met de opvattingen van medewerkers over het tijdsbeslag van het traject	met mening medewerker over veranderplanning wordt rekening gehouden		1	4	2	1								
t-12	Verznelingen in het verandertraject komen niet voor	versnellingen komen in verandertraject niet voor		1	4	2	1								
t-13	Vertragingen in het verandertraject komen niet voor	vertragingen in verandertraject komen niet voor		2	5	1									
t-14	Verznelingen in het verandertraject komen met name voor aan het einde van een verandertraject	versnellingen komen voor aan het einde verandertraject		1	3	2	2								
t-15	Verznelingen in het verandertraject komen met name voor bij de start van een verandertraject	versnellingen komen voor aan start verandertraject		1	3	2	2								
t-16	Vertragingen in het verandertraject komen met name voor aan het einde van een verandertraject	vertragingen komen voor aan einde verandertraject				3	4	1							
t-17	Vertragingen in het verandertraject komen met name voor bij de start van een verandertraject	vertragingen komen voor aan start verandertraject				5	2	1							
t-18	De medewerkers geven aan dat zij de verandertrajecten van de organisatie ervaren als trajecten met een hoog tempo	medewerkers ervaren verandertempo als hoog		1	1	4	1	1							
t-19	De medewerkers geven aan dat zij de verandertrajecten van de organisatie ervaren als trajecten met een laag tempo	medewerkers ervaren verandertempo als laag		1	2	3	1	1							
t-20	In een verandertraject is nauwelijks sprake van tempowisselingen	verandertraject bevat nauwelijks tempowisselingen				5	1	2							
t-21	In een verandertraject is regelmatig sprake van tempowisselingen	verandertraject bevat regelmatig tempowisselingen				1	1	6							
t-22	In vergelijking met het vorig jaar ligt het tempo van veranderen hoger	verandertempo ligt hoger dan vorig jaar		1	2	1	3	1							

© Stichting Ritmiek van Organisatieverandering

Figuur 3: Quick Scan Organisatieritmiek onderdeel 3. Ritme – Tempo; t-11 tm t-22

Na verwerking van de resultaten zijn de stellingen per ritmiekthema eruit gefilterd die opvallende uiteenlopende of unanieme verdelingen vertoonden. Deze zijn met de deelnemende organisaties besproken om te komen tot een verdiepingsslag per stelling.

De vragenlijst is door acht deelnemende organisaties (respondenten) ingevuld. Het kleine aantal ingevulde vragenlijsten laat geen algemene conclusies toe. Er kunnen wel uitspraken gedaan worden die invulling geven aan de ritmiekthema's.



2.1 Ritmiekthema – Klemtoon

Er is geen eenduidig beeld over de perioden van rust en onrust in verandertrajecten

De medewerkers in de organisatie krijgen niet altijd voldoende gewenningstijd bij doorvoering van een verandering. De helft van de respondenten gaf aan dat medewerkers niet voldoende gewenningstijd krijgen bij doorvoering van een verandering.

De helft van de respondenten is van mening dat er voorafgaand aan een verandertraject lange tijd onzekerheid bestaat over het al dan niet doorgaan van een veranderoperatie. De andere helft van de respondenten was van mening dat er geen sprake is van het bestaan van onzekerheid gedurende lange tijd over het al dan niet doorgaan van de verandering.

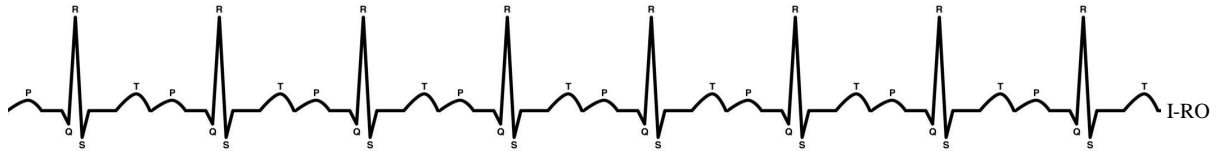
Eenderde deel van de respondenten geeft aan dat medewerkers zich niet betrokken voelen bij veranderprocessen en eenvierde deel van de respondenten geeft aan dat medewerkers zich wel betrokken voelen bij veranderprocessen. De respondenten zijn vrijwel unaniem van mening dat organisatieverandering alleen maar succesvol kan zijn als medewerkers direct betrokken worden bij het ontwerp en/of de implementatie van de verandering.

Medewerkers voelen zich niet continue betrokken bij de veranderoperaties binnen de organisatie. Deze bevinding werd door viervijfde deel van de respondenten onderschreven. Het is niet zo dat de medewerkers pas bij de uitvoering van een verandertraject worden ingeschakeld, maar dit gebeurt daarvoor. Dit wordt door de helft van de respondenten aangegeven.

Op de vraag of een organisatieverandering meer succesvol kan zijn wanneer er ook een gelijktijdige verandering van de cultuur van de organisatie wordt doorgevoerd wordt zeer divers gereageerd. Eenderde deel van de respondenten is het hiermee eens, eenderde is het hiermee oneens en eenderde geeft een neutraal antwoord.

Opvallend is dat opgemerkt wordt dat er frequent sprake is van fasegewijs veranderen in de planning van verandertrajecten, maar dat deze fasegewijze uitvoering in de praktijk niet volgens deze fasen wordt uitgevoerd. Deze laatste opmerking wordt door de helft van de respondenten gedeeld.

Bovenstaande geeft aan dat er geen eenduidig beeld is over de perioden van rust en onrust (klemtoon) in verandertrajecten. Ook wordt divers gereageerd met betrekking tot rekening houden met andere verandertrajecten en het rekening houden met vakanties van medewerkers.



2.2 Ritmiethema – Intonatie

Organisaties willen vaker cycliciteit in verandering benutten

De start van een verandertraject ziet er qua aanpak niet altijd hetzelfde uit.

Op bepaalde momenten gedurende een verandertraject worden medewerkers op de hoogte gehouden over de status van de verandering. Vrijwel alle respondenten zijn het met deze omschrijvingen eens.

De helft van de respondenten geeft aan dat na het afronden van een verandertraject de evaluatie van deze verandering niet plaatsvindt met de medewerkers. Op oorzaken hiervan is niet ingegaan.

Over de accenten (intonatie) tijdens verandertrajecten is voor wat betreft de start, de tussentijdse accenten en het einde van een verandertraject geen eenduidig beeld te geven. Wel valt op dat organisaties steeds vaker cycliciteit in verandering willen benutten. Dit komt in diverse variaties in de praktijk voor, waarbij er met name aandacht is voor de PDCA (plan-do-check-act) elementen.

2.3 Ritmiethema – Tempo

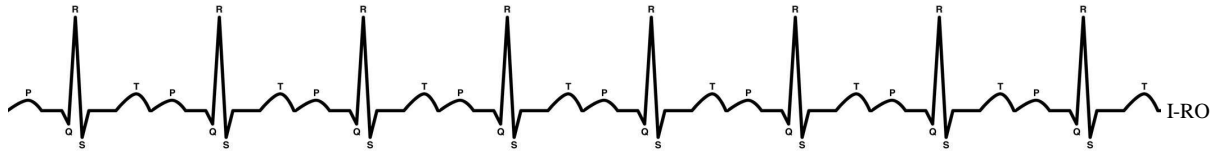
Er is sprake van veel tempowisselingen tijdens verandertrajecten

Respondenten geven vrijwel unaniem aan dat het tijdsbestek, waarbinnen een verandertraject opgestart en afgerond moet zijn, een grote rol speelt. Daarbij is aan de orde dat dit tijdsbestek, waarbinnen een verandertraject opgestart en afgerond moet zijn, steeds meer van belang wordt. Eveneens wordt vrijwel unaniem herkend dat er veelal meerdere verandertrajecten tegelijkertijd lopen.

De organisatie is gericht op voortdurende vernieuwing. Door de medewerkers wordt deze continue aanpak onderschreven. Deze situatie wordt door tweederde deel van de respondenten onderschreven, eenachtste deel van de respondenten onderschrijft dit niet, de overigen zijn neutraal.

De snelheid waarmee verandertrajecten worden ingevoerd en doorgevoerd worden bepaald door de formele besluitvormingsprocessen vinden vrijwel alle respondenten. Eveneens is er sprake van veel tempowisselingen tijdens de verandertrajecten.

In de diverse organisaties wordt met betrekking tot het tempo van veranderingen gedeeld dat deze continue aan de orde zijn en dat hierbij het tijdsbestek waarin de verandering aan de orde is van groot belang is. De ervaringen met betrekking tot versnellingen en vertragingen in de verandertrajecten zijn divers.



2.4 Ritmiekthema – Periode

Verandertrajecten worden vaak in de organisatiekalender opgenomen

De start van verandertrajecten is veelal op willekeurige momenten gedurende het jaar. Vaak (niet altijd) wordt er rekening met de zomervakantie gehouden.

De helft van de respondenten geeft aan dat de activiteiten en momenten van verandertrajecten in de organisatiekalender worden opgenomen.

De activiteiten en momenten in een verandertraject kunnen gedurende het traject veranderen. Deze situatie wordt unaniem door de respondenten onderschreven.

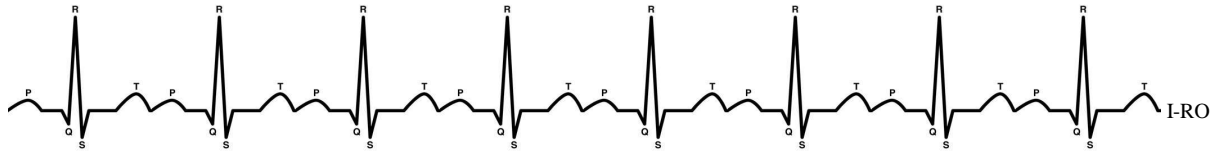
De doorlooptijd van een verandertraject ligt veelal binnen de periode van een jaar. Dit wordt onderschreven door de helft van de respondenten, eenkwart van de respondenten is het hiermee oneens en eenkwart van de respondenten heeft hierover een neutrale reactie gegeven.

2.5 Ritmiekthema – Herhaling

Resultaten van evaluaties van verandertrajecten worden gebruikt

De voorbereiding ten behoeve van een verandertraject vraagt regelmatig meer tijd dan gepland, volgens een groot deel van de respondenten.

Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat bij verandertrajecten de resultaten van de evaluaties van eerdere verandertrajecten worden gebruikt. Enkele organisaties geven aan dat de resultaten van genoemde evaluaties niet worden gebruikt. De oorzaken hiervan zijn niet besproken.



3. CONCLUSIES

Ter voorbereiding van de tweede bijeenkomst van het Innovatieplatform Ritmiek van organisatieverandering is aan de deelnemende organisaties gevraagd om de Quick Scan Organisatieritmiek in te vullen. In totaal is de quick scan door acht deelnemende organisaties ingevuld. Deze resultaten van de quick scan zijn in de bijeenkomst van het platform besproken en de uitkomsten hiervan zijn in deze white paper (nr. 2) verwerkt.

Enkele opmerkelijke resultaten op basis van de uitkomsten van de Quick Scan Organisatieritmiek zijn:

Klemtoon

- De medewerkers in de organisatie krijgen niet altijd voldoende gewenningstijd bij doorvoering van een verandering
- Slechts een kwart van de respondenten gaf aan dat medewerkers zich betrokken voelen bij veranderprocessen
- Er is geen eenduidig beeld over de perioden van rust en onrust in verandertrajecten

Intonatie

- Over de accenten tijdens verandertrajecten is voor wat betreft de start, de tussentijdse accenten en het einde van een verandertraject geen eenduidig beeld te geven. Wel valt op dat organisaties steeds vaker cycliciteit in verandering willen benutten.

Tempo

- Er is sprake van veel tempowisselingen tijdens verandertrajecten.
- In de diverse organisaties wordt met betrekking tot het tempo van veranderingen gedeeld dat deze continue aan de orde zijn en dat hierbij het tijdsbestek waarin de verandering aan de orde is van groot belang is.

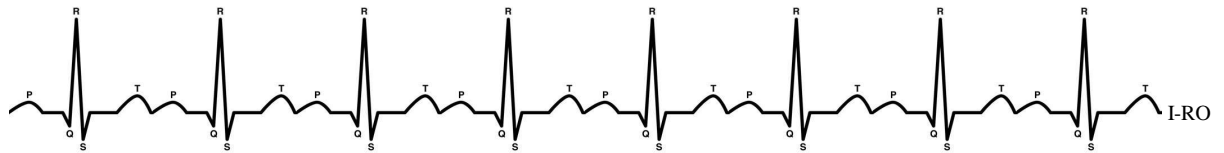
Periode

- De doorlooptijd van een verandertraject ligt veelal binnen de periode van een jaar
- Verandertrajecten worden vaak in de organisatiekalender opgenomen

Herhaling

- Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat bij verandertrajecten de resultaten van de evaluaties van eerdere verandertrajecten worden gebruikt.

Concluderend kan aangegeven worden dat er geen uniform beeld is met betrekking tot de wijzen waarop organisatieveranderingen worden vormgegeven in relatie met het verandervermogen van medewerkers. Er is sprake van diverse uitkomsten over hoe



organisatieverandering wordt uitgevoerd en hoe deze door de medewerkers wordt ervaren. Er zijn derhalve multiple vormen van ritmiek voor wat betreft met name tempo en klemtoon.

De Quick Scan Organisatieritmiek zal inhoudelijk verder worden uitgewerkt. Daarnaast heeft het platform initiatieven genomen om meer cases te verzamelen om zowel kwantitatief als kwalitatief materiaal over organisatieritmiek te verzamelen.