

Handboek Effectief Opleiden 3.3-2

Lerend veranderen

Ervaringen met de inrichting van de opleidingsfunctie bij een grote verzekeraar

Lieke Thijssen

Auteur:

Mw. drs. A.M. Thijssen is werkzaam als zelfstandig adviseur en is directeur van organisatieadviesbureau *Changeability*. Voorheen was zij werkzaam als senior consultant Verandermanagement binnen KPMG Management Consulting.

Inhoud

- 1. Inleiding**
- 2. Impulsen tot verandering**
 - 2.1 Uitgangspositie**
 - 2.2 Startsituatie: drie aparte opleidingsunits**
 - 2.3 Streefsituatie: één professionele opleidingsafdeling**
 - 2.4 Veranderingsrichting**
 - 2.5 Noodzaak tot simultaan werken op drie niveaus**
- 3. Veranderkundige aanpak**
 - 3.1 Keuze voor een aanpak**
 - 3.2 ‘Lerend Veranderen’**
 - 3.3 Fasering van het veranderingsproces**
 - 3.4 Het veranderdossier**
- 4. Lerend veranderen: ervaringen, reacties en emoties van medewerkers**
- 5. Doelstellingen en bereikte resultaten**
 - 5.1 Resultaten voor de organisatie vanuit managementperspectief**
 - 5.2 Resultaten vanuit veranderkundig oogpunt**
- 6. Resultaten na een jaar**
 - 6.1 Integratie**
 - 6.2 Professionalisering**
 - 6.3 Herpositionering en profilering**

1. Inleiding

Binnen een grote verzekeringsmaatschappij werden de opleiders voor de uitdaging gesteld:

- Een nieuwe afdeling neer te zetten door drie opleidingsunits te integreren tot één professionele opleidingsafdeling,
- En tegelijkertijd de eigen veranderkundige professionaliteit te verbeteren.

Hierbij was geen sprake van vrijblijvendheid omdat het verzekeringsbedrijf zelf een ingrijpende, bedrijfsbrede reorganisatie inging. De opleidingsfunctie moest een verdieping en verbreding ondergaan. De organisatie verwachtte op termijn van de opleiders een professionele veranderkundige aanpak naast het uitvoeren van cursussen.

Lerend Veranderen is de aanpak die is gekozen. Daarmee is getracht een gestructureerde aanpak van het veranderingstraject te combineren met een meer persoonsgebonden aanpak vanuit action learning. Evaluerend hebben we ons de vraag gesteld of de extra inspanning die deze aanpak vroeg van de opleiders/veranderaars opwoog tegen de resultaten. Biedt Lerend Veranderen een bruikbaar tool om in dergelijke situaties ingezet te worden?

In dit artikel gaan we in op:

- de wijze van uitvoering van het project, rekening houdend met de simultane vraagstelling;
- de resultaten die op ieder van de terreinen (integratie, professionalisering en profilering) op korte termijn zijn behaald;
- de vraag of de Lerend Veranderen aanpak tot een duurzame wijziging in aanpak en werkwijze van de opleiders heeft geleid en tevens tot een continuering van het individuele leerproces.

2. Impulsen tot verandering

2.1 Uitgangspositie

Ontwikkelingen in de markt zijn voor de organisatie, een de grootste verzekeraars in Nederland, aanleiding voor strategische herbezinning. De consument moet de verzekeringsmaatschappij zien als één bedrijf. Ook de intermediair, via wie de afzonderlijke bedrijven de consument benaderen, wenst door één contactpersoon behandeld te worden. Strategische doelstellingen voor integrale benadering van de markt worden geformuleerd en uitgewerkt. In het verlengde hiervan wordt de organisatie gereorganiseerd. Het schadebedrijf en het levenbedrijf worden onder één directie geplaatst. Staven en diensten van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen worden samengevoegd.

Het borgen en overdragen van product- en ervaringskennis, de focus op de ondersteuning van de intermediair en de inzet van IT zijn kritische succesfactoren in het voorgestane veranderingsproces.

2.2 Startsituatie: drie aparte opleidingsunits

Tot januari 1998 zijn er drie opleidingsunits, verdeeld over drie locaties, met in totaal 37 medewerkers. Twee van de drie units maken deel uit van P&O. De derde

opleidingsunit is ondergebracht bij de marketingafdeling. Iedere afdeling kent een eigen klantengroep: medewerkers van de organisatie alsook de intermediair. Intern is sprake van een lichte vorm van ‘verplichte winkelnering’. Een deel van de kosten wordt direct doorbelast.

Opleiden is tot aan de strategische koerswijziging van de organisatie geen apart aandachtsgebied op directieniveau. Vanuit de optiek dat het realiseren van de nieuwe koers -integrale dienstverlening- een zwaar beroep doet op verbreding en verdieping van kennis en kunde van medewerkers, wordt gekozen voor het concentreren van opleidingsactiviteiten in één afdeling. Het strategische belang dat de directie aan het opleidingsaspect hecht, komt tot uitdrukking in de keuze om één centrale Opleidingsafdeling in te stellen die rechtstreeks rapporteert aan een lid van de directie.

2.3 Streefsituatie: één professionele opleidingsafdeling

Vanuit de geschetste startsituatie kan niet worden volstaan met het samenvoegen van drie units tot één opleidingsafdeling. Daarvoor sluit het opleidingsaanbod niet of nog onvoldoende aan bij de beoogde integrale dienstverlening. De basis is te smal voor het positioneren van een opleidingsfunctie die maatwerktrainingen en hoogwaardig opleidingsadvies kan leveren op expertisegebieden die tot dan niet of nauwelijks zijn betreden, zoals verandermanagement en kennismanagement. Bovendien maakt de geografische spreiding de afstemming en uitwisseling lastig, wat een belemmering is voor een verdergaande professionalisering van opleiders.

Daarnaast spelen factoren een rol als: het uniformeren van de werkprocessen over de verschillende afdelingen heen, en het zichtbaar krijgen van Opleidingen in de nieuwe organisatie als een afdeling die een actieve rol kan spelen in het realiseren van de strategische koers. Het zou mooi zijn als hierbij kon worden voortgebouwd op tevredenheid bij management en medewerkers over de opleidingsfunctie. Maar aan die tevredenheid, weerspiegeld in het matige imago van de afdeling, moet worden gewerkt. Een planmatige aanpak, in de zin van een opleidingsbeleidsplan om de activiteiten op het gewenste kwaliteitsniveau te krijgen, ontbreekt. Een essentieel aangrijpingspunt voor het verandertraject is evenwel de wil en bereidheid van de opleiders om de slag te maken naar een meer professionele aanpak.

Binnen dit kader plaatst de directie de opleiders voor de opdracht: “Ontwikkel een professionele Opleidingsafdeling voor het verzekeringsbedrijf”.

2.4 Veranderingsrichting

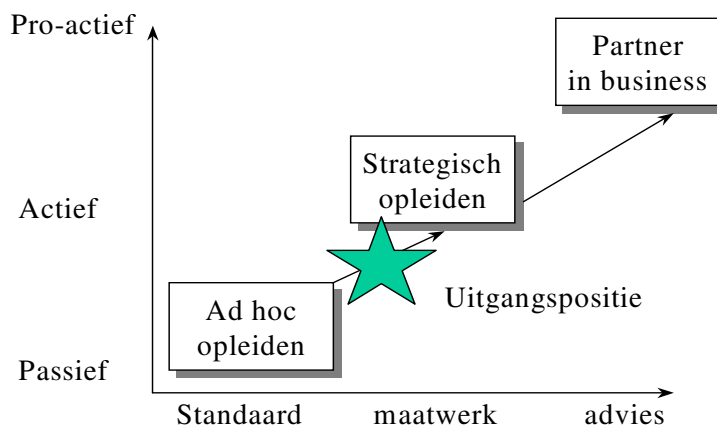
De discrepantie tussen de huidige en gewenste situatie is weergegeven in figuur 1.

Van	Naar
Lage klanttevredenheid, tegen onbekende kosten	Hoge klanttevredenheid, tegen zo laag mogelijke kosten
Passieve en curatieve inzet van standaard opleidingen	Pro-actieve en preventieve inzet van opleidingsoplossingen op maat
Ad hoc beleid	Strategische visie en middellange termijn strategie
Laag profiel binnen de organisatie	Hoog profiel binnen de organisatie
Afhankelijke positie (onder Marketing of P&O)	Autonome positie
Drie afzonderlijke afdelingen	Eén afdeling, met één constructieve cultuur

	en synergetische samenwerkingsvormen
Productgerichte professionals	Procesgerichte adviseurs die veranderingen kunnen ondersteunen
Productgerichte opleidingen en kennisoverdracht	Integrale opleidingsoplossingen, waarbij men medewerkers leert leren, en leert “af te leren”

Figuur 1: de gewenste veranderingsrichting voor de afdeling opleidingen

Het groeiperspectief van de opleidingsfunctie is er één naar partner in business. Dit betekent een verandering in aanpak van passief via actief naar pro-actief en van standaard via maatwerk naar advies (zie figuur 2).



Figuur 2: Het groeiperspectief van de opleidingsfunctie

2.5 Noodzaak tot simultaan werken op drie niveaus

Met de opdracht “Ontwikkel een professionele opleidingsafdeling voor het verzekeringsbedrijf” heeft het management drie doelstellingen voor ogen die in verschillende deeltrajecten tegelijkertijd moeten worden gerealiseerd, namelijk integratie van drie afdelingen, profilering van de nieuwe afdeling en professionalisering van de opleiders.

1. Integratie van drie opleidingsunits tot één afdeling.

Centraal staat hierbij het overbruggen van verschillen in cultuur en werkwijze door het neerzetten van een verbindend, overkoepelend nieuw kader.

De startsituatie kenmerkt zich door verschillen in klantenkring. De ene opleidingsunit richt zich uitsluitend tot de binnendienst Leven, de tweede neemt de opleiding van de buitendienst Leven en de intermediair voor zijn rekening, de derde verzorgt de opleiding en training van de binnen- en buitendienst Schade/Zorg.

De productgerichte opleidingen zijn specifiek op de klantgroep toegesneden, maar de meer algemene trainingen, zoals vaardigheidstrainingen, zijn vergelijkbaar en dus uitwisselbaar. Het imago van de units bij hun klanten geeft onderling grote verschillen

te zien. De waardering door het management van de opleidingsactiviteiten valt lager uit dan de verwachting hieromtrent bij de medewerkers van de opleidingsafdeling. Interne werkprocessen zijn verschillend. Niet vreemd dus dat de cultuur per unit verschilt.

2. Profilering van de nieuwe Opleidingsafdeling via het (mede)begeleiden van de strategische koerswijziging van de organisatie

Het in lijn brengen van de hoofdstructuur met de strategische koers is **het** moment voor de nieuwe Opleidingsafdeling om zich bij het management binnen de organisatie te profileren. Dit betekent een actieve rol spelen in het ondersteunen van het veranderingsproces. Hiermee de aandacht vestigend op de inzet om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, een professionele opleidingsaanpak neer te zetten en daarmee tegelijkertijd te werken aan een passend, beter, imago als veranderkundigen.

3. Professionalisering van opleiders

Een professionele organisatie bestaat bij de gratie van professionele medewerkers. Een actieve rol op het gebied van verandermanagement moet deel uitmaken van de individuele professionalisering van opleiders. Ook aan 'klantgerichtheid' zal vorm en inhoud moeten worden gegeven. Daarnaast is ook verdieping en verbreding van vaktechnische kennis (producten en diensten) relevant. Naast de borging van eigen kennis en ervaringen is het minstens zo relevant vanuit Opleidingen te zorgen voor borging van de kennis in de organisatie. Hiermee blijft bedrijfskennis beschikbaar aan een organisatie die een ingrijpende reorganisatie ondergaat. Bovenstaande opdracht vraagt een grote veranderingsbereidheid van medewerkers. Vandaar dat een aanpak is gekozen die zowel de betrokkenheid van de medewerkers op alle onderdelen van het vakgebied waarborgt alsook de mogelijkheid biedt om de eigen professionaliteit als 'veranderkundige' te verdiepen en te verbreden.

Beide aspecten worden verenigd in de aanpak van 'lerend veranderen'.

3. Veranderkundige aanpak

Hieronder wordt de gekozen participatieve aanpak van het ‘lerend veranderen’ beschreven, zoals deze is toegepast bij het herinrichten van de opleidingsfunctie binnen het verzekeringsbedrijf.

3.1 Keuze voor een aanpak

De directie heeft zich bij het herontwerp en de implementatie van de opleidingsfunctie georiënteerd op een veranderkundige aanpak en zich laten ondersteunen door externe adviseurs. De keuze voor een aanpak is onder meer afhankelijk van de cultuur van de organisatie, de urgentie van de verandering, het budget, de veranderkundige kwaliteiten van het management en het opleidingsniveau en de motivatie van de medewerkers waarop de verandering betrekking heeft. De organisatie koos voor maximale participatie door het management en de medewerkers van de opleidingsunits. De keuze voor een participatieve aanpak betekent dat het traject van herontwerp relatief veel tijd vergt, maar tevens dat een groot deel van de implementatie bij deze aanpak reeds wordt meegenomen. Aangezien het geen ‘vijf-voor-twaalf’-situatie betrof en er een aantal maanden de tijd was voor het verandertraject, paste deze aanpak van Lerend Veranderen bij de situatie van het verzekeringsbedrijf. De veertig medewerkers van de drie opleidingsafdelingen kregen vrijheid bij het invullen van de door de top van de organisatie geformuleerde kaders. De externe adviseur ondersteunde hen hierbij in de rol van procesbegeleider.

Uiteraard was het mogelijk geweest om de externe adviseurs een beleidsplan te laten schrijven en de herstructurering van de drie units te laten voorbereiden. Motivatie en weerstand bij de medewerkers, de cultuur bij de organisatie en de implementatiewens (overdragen van kennis en ervaringen zodat men voortaan zelf een opleidingsbeleidsplan kan maken), alsook de afwezigheid van een Hoofd Opleidingen om het verandertraject aan te sturen, maakte dat gekozen werd voor de aanpak van Lerend Veranderen, een vorm van action learning.

3.2 ‘Lerend Veranderen’

De naam zegt het al: de betrokkenen leren tijdens het veranderen. Medewerkers werken aan het vormgeven van hun praktijksituatie. Zij veranderen de organisatie-structuur, de wijze van werken en daarmee het functioneren als ‘opleider’. Het veranderingsproces is door de adviseurs in deelopdrachten gesplitst. Per opdracht werd een werkgroep ingesteld, die binnen een bepaalde periode de expliciet verwoorde output moest opleveren. De adviseurs waren procesbegeleider, facilitator. Zij vervulden ook de rol van experts die hun kennis overdragen. Hun rol was het bewaken en verduidelijken van het leerproces in de werkgroepen. Zo’n aanpak geeft de betrokken medewerkers verantwoordelijkheid voor het verandertraject op het niveau van de afdeling en voor het eigen functioneren.

Lerend Veranderen: de methodiek

Lerend Veranderen wordt gekenmerkt door het toepassen van action learning aspecten en andere methodieken zoals simulaties, coaching, etc. als integraal onderdeel van een veranderproces.

Kenmerken van Lerend Veranderen

Lerend Veranderen betekent in feite op een lerende wijze bezig zijn met een veranderingsproces. Dit vraagt een grote mate van betrokkenheid en kwetsbaar opstellen van alle partijen. Tijdens het werken en veranderen mogen fouten gemaakt worden, vragen gesteld en dingen uitgetoetst. Dit vraagt openheid naar elkaar en een constructieve cultuur. Een groep mensen werkt aan een opgave uit de praktijk. Het leren vindt plaats op grond van reële taken en projecten; 'real life cases'. Aan de hand van concrete werkopdrachten gaan deelnemers in kleine groepen aan de slag. Tijdens de bijeenkomsten van de werkgroepen wordt de voortgang gemeld en worden ideeën met elkaar gedeeld. Tussen de bijeenkomsten door werken de deelnemers in tweetallen of kleine groepjes de opdrachten verder uit. Door de ideeën en resultaten aan elkaar te presenteren en hierop samen te reageren en voort te bouwen ontstaat gaandeweg de oplossing of output voor de opdracht. Door tevens theorie toe te voegen, vaardigheden te oefenen en te reflecteren op het proces is er aandacht voor leren 'leren'.

Rol van de adviseur

De rol van de adviseur tijdens dit leerproces is die van procesbegeleider. Hij stelt zich niet op als expert, maar als organisator van antwoorden op vragen die teamleden hebben. De adviseur geeft de deelnemers toegang tot een breed expertisegebied. De adviseur is in eerste instantie een organisator van leersituaties maar ook coach en trainer. Hij schept een leerklimaat door vooral vragen te stellen naar de grondslagen van het handelen van de deelnemers.

Wat levert Lerend Veranderen op?

Het belangrijkste effect van Lerend veranderen is betrokkenheid bij de eigen organisatie en het veranderingstraject. De veranderplannen worden direct geïmplementeerd. Het reflecteren op het eigen leren en toepassen van nieuwe vaardigheden en nieuw gedrag is tevens de meerwaarde van deze aanpak. Men bereikt hiermee een hoge mate van commitment ten aanzien van de verandering.

3.3 Fasering van het veranderingsproces

Het veranderingsproces om te komen tot een professionele opleidingsafdeling voor het verzekeringsbedrijf, hield de volgende stappen in:

- fase 1: herontwerpen van de opleidingsfunctie
- fase 2: uitwerken en implementeren van herontwerp

fase 1: herontwerpen van de opleidingsfunctie

In augustus 1997 vond de kick off plaats in de vorm van een workshop. Directeuren met 'opleidingen' in hun portefeuille (Marketing en Personeelszaken) onderstreepten met hun aanwezigheid de betrokkenheid van de directie bij het veranderingsproces.

Tijdens de kick off werden alle medewerkers geïnformeerd over de opdracht, de

aanpak en de inzet en betrokkenheid die van hen werden gevraagd. De rol van de interne organisatieadviseur en twee externe adviseurs werd besproken. Tevens is veel aandacht besteed aan de individuele beleving van de verandering. Naast verandering in functie zou het voor een deel van de medewerkers ook een geografische verandering kunnen betekenen: een overplaatsing naar een kantoor in plaats 25 kilometer verderop.

Aansluitend op de kick off zijn twee workshops georganiseerd waarbij de medewerkers met elkaar hebben kennis gemaakt (velen kenden elkaar nog niet) en waarbij ieder zich kon inschrijven voor een van de werkgroepen. De thema's per werkgroep waren: opleidingsbeleid, imago, structuur, integratie met PZ, interne communicatie en productportfolio. Vooraf werd door de adviseurs een indicatie gegeven van de intensiteit en doorlooptijd van de afzonderlijke werkgroepen. De eerste taak van de werkgroep was het beschrijven van de opdracht en het bepalen van het plan van aanpak.

Tussen de dagelijkse werkzaamheden door kwam iedere werkgroep gemiddeld eens per week bij elkaar. Dan werden de resultaten van uitgevoerde acties besproken en nieuwe acties geformuleerd en onder de werkgroepleden verdeeld. De adviseur reikte informatie aan over het actiepunt en droeg zijn/haar ervaringskennis over. Dit gebeurde in de vorm van artikelen, literatuur en groepsdiscussie/leergesprek. Maar kon ook plaatsvinden via rollenspelen om gesprekken met klanten voor te bereiden.

Het gehele veranderingsgebied werd opgepakt. Zo hebben medewerkers het imago van opleidingen bij het management onderzocht. Benchmarking werd uitgevoerd bij grote opleidingsafdelingen van andere bedrijven. Alle producten werden in kaart gebracht. PZ-functionarissen werden uitgenodigd in de werkgroep om de relatie tussen loopbaanontwikkeling en opleiden veilig te stellen. Regelmatig werden alle opleiders via een nieuwsbrief op de hoogte gesteld van de vorderingen in de diverse werkgroepen. Hiermee werd tevens gewerkt aan het 'elkaar beter leren kennen'. Creatieve ideeën werden uitgevoerd om tijdens de verbouwing de winkel open te houden en elkaar te ondersteunen bij het combineren van het dagelijks werk met de opdrachten uit het verandertraject.

De werkgroepen werden ingesteld voor tien weken, waarna in een gezamenlijke sessie de resultaten aan elkaar werden gepresenteerd. Hoofddoelstelling was te komen tot herpositionering, integratie en professionalisering. Belangrijke nevendoelelstelling hierbij was het bevorderen van teambuilding. Tijdens deze bijeenkomst werd de cultuur van de drie opleidingsunits gemeten. Vanuit een vergelijking van de huidige en gewenste cultuur heeft de werkgroep Imago zijn acties geformuleerd voor de komende periode. Enkele werkgroepen zijn na de presentatie van hun resultaten opgeheven, zoals de werkgroep die zich boog over de inrichting van het bedrijfsbureau. Andere werden voor weer een periode van 10 weken voortgezet, zoals de werkgroepen productportfolio, cultuur en imago. Er werden ook enkele nieuwe werkgroepen ingesteld, waaronder IT, financieel management en huisstijl.

Eind van dat jaar, in december, werd een tweede bijeenkomst georganiseerd met alle betrokkenen. Ook deze dag stond in het teken van teambuilding en het presenteren van resultaten per werkgroep. Deze eindresultaten werden samengevoegd in het

strategisch plan (een uitgebreid opleidingsbeleidsplan) voor de nieuwe Opleidingsafdeling. Door enkele medewerkers uit de werkgroep Opleidingsbeleid is het plan definitief gemaakt.

Gaandeweg nam de weerstand tegen de veranderingen af en werden nieuwe mogelijkheden gezien. De leerbehoefte nam toe, medewerkers werden gretig in het vergaren van kennis. Om dit te stimuleren, werden 'op-weg-naar-huis' bijeenkomsten georganiseerd. In deze twee-uur durende bijeenkomsten aan het einde van de werkdag werden thema's behandeld, zoals verandermanagement, projectmatig werken, opleidingsbeleid, organisatiekunde, management development en development centers. Voor velen was dit een eerste kennismaking met het onderwerp. Met deze themabijeenkomsten werd tegelijkertijd inhoud gegeven aan de wens tot professionalisering

fase 2: uitwerken en implementeren van herontwerp

Op 1 januari 1998 startte de implementatie. Wegens het (nog) ontbreken van een nieuw hoofd Opleidingen werd de externe adviseur door de directie van het verzekeringsbedrijf aangesteld als interimmanager. De directie wenste de uitvoering van de plannen nu ter hand te nemen. De ondernemingsraad adviseerde positief over de structuur van de afdeling, bestaande uit klantgerichte teams (in plaats van teams naar productgroepen). Twee managers stuurden de teams aan. Nieuwe functieprofielen voor opleidingsfunctionarissen en -adviseurs werden geschreven en gewogen. Vervolgens werden met iedere medewerker individuele loopbaangesprekken gevoerd. Medewerkers konden hierbij hun voorkeur aangeven voor een functie in de nieuwe organisatie. Daarna stelde ieder zijn/haar individueel jaarplan op, inclusief ontwikkelbehoeften.

In plaats van de oorspronkelijke werkgroepen zijn er vakgroepen gekomen met de opdracht om over klantteams heen de ontwikkelingen op het vakgebied te volgen en om te zetten naar productinnovatie.

Inmiddels was de organisatie gestart met de integratie van het Schade- en Levenbedrijf.

Aan Opleidingen werd gevraagd ondersteuning te bieden op het terrein van verandermanagement en nieuwe vormen van opleiden te ontwikkelen om de instroom van nieuwe mensen goed op te vangen. Tegelijkertijd werd in de eerste maanden bij het ten uitvoer nemen van het strategisch plan projectmatig werken op de afdeling Opleiden ingevoerd, evenals een nieuwe huisstijl. In augustus 1998 werd een nieuw hoofd Opleidingen aangesteld en droeg de interimmanager de afdeling aan haar over. De medewerkers was de garantie gegeven dat de uitvoering van het strategisch plan op de afgesproken wijze zou worden voortgezet.

Kenmerkend voor de gehanteerde veranderaanpak was de sterke resultaatgerichtheid via het continu meetbaar maken van gewenste en bereikte veranderingen en het zichtbaar maken van mijlpalen zoals een jaarplan, opleidingsplannen en besturingsmodellen.

Deze aanpak werd ondersteund door cultuurmetingen, invoering van urenregistratie en gebruik van (project)planningen. De overgang van adhoc-matig werken naar projectmatig werken werd bevorderd door het hanteren van een projectdossier en de

methodiek van projectmanagement. Met het invoeren van een besturingsmodel en het continu monitoren van de toepassing van dit model (via vraagstellingen als: zijn de vakgroepen aan het werk, wat hebben de innovatiegroepen opgeleverd) werd het geheel afgerond.

Terzijde.....

Ten tijde van het integreren van de opleidingsunits was het hoofd Opleidingen nog niet bekend. Vandaar dat vanuit de directie de externe adviseur werd gevraagd de rol van interimmanager op zich te nemen. Dit betekende een verandering in rol van veranderkundig en stimulerend naar meer controlerend en aansturend. De continuïteit op inhoud en het naleven van afspraken werd op deze manier veilig gesteld, maar vanuit de veranderkundige insteek (de keuze voor action learning: medewerkers organiseren hun werk zelf) werd de adviseur in plaats van coach achter de mensen de baas van deze mensen.

3.4 Het veranderdossier

Op het moment van de aanstelling van het hoofd Opleidingen, heeft de interimmanager het verandertraject overgedragen. De wijze van overdracht is in zo'n situatie redelijk kritisch. Het proces van internalisering van de nieuwe cultuur en de nieuwe manier van werken vereist verankering in de overdracht. Verankering speelt ook op het inhoudelijke vlak. Tenslotte was hier de implementatie van het strategisch plan reeds in gang gezet. Dus werd de verandering gedocumenteerd. Alle stappen in het proces, de aanpak en de afspraken per deeltraject en met medewerkers zijn op schrift gesteld. Hierdoor kon het veranderingstraject in zijn onderlinge samenhang worden gezien. Dit document bevorderde de overdraagbaarheid van de veranderaanpak en de mijlpalen. Het vormde tevens een rem op het wegzakken van de veranderingsenergie en de veranderingsfocus na de overdracht. Zo werd een naslagwerk gecreëerd voor manager en medewerkers en werden waarborgen geschapen voor continuïteit na overdracht aan het hoofd Opleiden.

4. Lerend veranderen:

ervaringen, reacties en emoties van medewerkers

De voor de verandering noodzakelijke en gewenste gedragsverandering bij medewerkers en management is in belangrijke mate gerealiseerd door een aanpak van Lerend veranderen. Lerend veranderen vergt een combinatie van geavanceerde leerinterventies, nauw vervlochten met de diverse fasen van het veranderingsproces, en van bijeenkomsten die een mengvorm zijn van consultancy, training en intervisie.

Ongeveer 90% van de veertig medewerkers participeerde in de werkgroepen. Slechts een enkeling bleef achter, in het besef van de consequentie dat de collega's beslissingen namen over de inrichting van de afdeling en de aard en inhoud van de opleidingsfuncties. Ondanks de zeer intensieve groeps- en persoonsgerichte aanpak zijn er tot het laatste moment medewerkers geweest die dachten dat ze niet echt zouden hoeven te integreren of verhuizen. Helaas voor hen, niets bleek minder waar. Inspraak in beslissingen over de inrichting en werkwijze van de eigen afdeling gaf onwennigheid. Sommige medewerkers gingen de eigen opleidingsproducten verdedigen, waardoor het lastig was een portfolio van gewenste producten organisatie-

breed samen te stellen. Het was niet eenvoudig aan te geven dat het eigen product minder relevant was (geworden) en niet meer als standaardproduct werd erkend. Vaak betrof dit eenmalig maatwerk voor een specifieke klant.

Zoals in ieder verandertraject trad ook hier ontkenning op. Vandaar dat werd gekozen voor een imagometing onder de klanten van de opleiders. Het besef dat management en medewerkers, waarvoor een opleider opdrachten uitvoerde, als klanten moesten worden beschouwd, was voor velen nieuw. In plaats van de verwachtingen van de klant te managen, werden klantvragen beantwoord vanuit de expertrol in de trant van 'uw verzoek kan niet gehonoreerd worden of het gaat zeer veel tijd kosten'. Hoewel de uitkomst van de imagometing aanknopingspunten voor verbetering bood, werden deze met 'verklaringen' afgedaan.

Een groot aantal medewerkers greep de kansen aan die de verandering en met name de Lerend Veranderen-aanpak hen bood om zichzelf verder te ontplooien. Bij hen overheerste enthousiasme en betrokkenheid. Er waren ook 'afhakers'. Medewerkers die de wijzigingen niet zagen zitten en medewerkers die niet mee konden in de nieuwe manier van werken, namelijk het op strategischer niveau functioneren met een klantgerichte instelling. Zoals gebruikelijk in dit type verandertraject was de uitstroom circa 20%.

5. Doelstellingen en bereikte resultaten

Lerend veranderen is naast het middel om tot een *organisatorische* verandering te komen ook duidelijk doel in zichzelf geweest, namelijk het 'leren veranderen' door *betrokkenen*. De resultaten na afloop van het verandertaject, zijn dan ook vanuit twee invalshoeken te beschouwen. Enerzijds vanuit een organisatorisch oogpunt gericht op het realiseren van de opdracht "ontwikkel een professionele opleidingsafdeling". Anderzijds vanuit een veranderkundig oogpunt met 'zelfsturing' als het leidend principe.

5.1 Resultaten voor de organisatie vanuit managementperspectief

Integratie van de afdelingen

De drie opleidingsunits zijn geïntegreerd tot één nieuwe staf Opleidingen, direct ressorterend onder de directie. Een klantgerichte en resultaatgerichte organisatie is ontwikkeld. De cultuur kenmerkte zich, meer dan voorheen, door het vermogen proactief in te spelen op de veranderende wensen van klanten. Opleiders werden gestimuleerd tot zelfstandige taakuitoefening, met geringe hiërarchische structurering. "Intern ondernemerschap" en resultaatgerichtheid werden als belangrijk ervaren. Dit uitte zich in een verschuiving van een product/cursus- naar een klantoriëntatie en het opstellen van opleidingsplannen per klant. De teams, die oorspronkelijk op productgerichte wijze werkten, zijn klantgerichte, zelfsturende teams geworden. Imago en klanttevredenheid werden op vaste momenten gemeten en leverden input voor beleidsaanpassingen.

Herpositionering via profilering

De transformatie van het uitvoeren van opleidingen naar opleidingskundig adviseren werd gestimuleerd door de opleiders te betrekken bij de reorganisatie van het verzekeringsbedrijf. Van opleiders werd verwacht dat zij producttrainingen verzorgden, maar ook dat zij in staat waren te adviseren over opleidingskundige vraagstukken die verband hielden met het realiseren van de doelstellingen van de reorganisatie. Dit type advies en dienstverlening was relatief nieuw. Voorheen was alleen de functie van docent aanwezig. Nu zijn twee functies opgenomen: opleidingsfunctionaris (docent) en opleidingsadviseur. De klant, die nieuwe vormen van dienstverlening verlangde, zoals change management en kennismanagement, is Opleidingen gaan aanspreken als professioneel opererende afdeling.

Professionalisering van de opleiders

Tijdens de diverse stappen in het veranderproces, is veel aandacht besteed aan het verkrijgen van nieuwe vaardigheden en kennis, en aan het afleren van niet effectieve of niet constructieve gedragskenmerken. Via een continue leerinterventie is de verandering 'diep ingesleten' bij betrokkenen. Zij heeft daardoor een duurzaam karakter. Medewerkers hebben ervaren dat zij in staat zijn zélf veranderingen vorm te geven, te implementeren en zelfs te initiëren.

Dit uitte zich onder meer in de managementstijl van coachend leiderschap en een hoge mate van autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor de opleiders. De opleider voor verzekeringsproducten groeide uit tot een adviesvaardige opleidingskundige. Het (kwantitatief) vaststellen van de toegevoegde waarde per medewerker, het opstellen van individuele scorecards en het voeren en vastleggen van coachingsgesprekken, zijn onderdeel geworden van de wijze van werken.

5.2 Resultaten vanuit veranderkundig oogpunt

Centraal stond het activeren van de 'zelfsturing' van medewerkers via leersituaties, waarin zij de inhoud van hun werk bepaalden en ook de wijze waarop dit tot stand werd gebracht (vorm en procesgang). Zo deden medewerkers ervaring op met het planmatig opzetten en tot uitvoering brengen van een integraal organisatieveranderingstraject, terwijl tegelijkertijd werd gewerkt aan het realiseren van de opdracht om de Opleidingsafdeling te professionaliseren. De 'lerend veranderen'-aanpak vraagt meer tijd en betrokkenheid van managers en medewerkers dan een 'standaard' verandertraject. Uitgangspunt is dat deze extra inspanning zich terugbetaalt in duurzame resultaten. Bovendien leren betrokkenen een methodiek te hanteren die in veel veranderingssituaties kan worden toegepast.

De consequentie van de aanpak is dat alle onderwerpen van verandering in al hun aspecten en gradaties aan de orde komen. Kortom een integrale veranderingsaanpak. (Zie kader Checklist: kiezen voor Lerend Veranderen).

Checklist: kiezen voor Lerend Veranderen

Aan de hand van onderstaande indicatoren kunt u de situatie in uw eigen organisatie beoordelen (assessment) op geschiktheid/toepasbaarheid van Lerend Veranderen als aanpak voor uw veranderingsproces

Aanwezig
in mijn
organisatie

- Sponsorship en commitment vanuit de top is verzekerd; dit betekent dat inbreng van medewerkers wordt gestimuleerd, gehonoreerd en serieus genomen.
- De organisatiecultuur leent zich voor een ontwikkelaanpak; de cultuur is open en gericht op leren en fouten maken mag.
- Maximale transfer van nieuw geleerde skills is gewenst: tijdverlies met trainingen waarin mogelijk ook ballast wordt getraind wordt voorkomen.
- De organisatie wordt in staat gesteld zelf veranderingen te ontwerpen en te implementeren; kennis en ervaring van externen kan gedurende het traject worden overgedragen.
- Het verschil tussen hetgeen in de gewenste situatie van medewerkers wordt gevraagd en hetgeen zij op dit moment aankunnen, is overbrugbaar.
- Het betreft geen 'vijf voor twaalf'-situatie: er is voldoende tijd voor het doorvoeren van de veranderingen.
- Het 'going concern' is gewaarborgd: de centrale bedrijfsprocessen kunnen doorlopen tijdens het verandertraject.
- Samenwerking en teamvorming zijn essentieel voor het welslagen van het project.

Integraal veranderen

In een periode van vier maanden zijn de visie en positie van Opleidingen binnen het concern bepaald, is het productaanbod ge(her)definieerd, zijn de werkprocessen op elkaar afgestemd en vervolgens gestroomlijnd en is een organisatorisch concept voor de nieuwe, geïntegreerde afdeling ontwikkeld. Ter illustratie zijn de belangrijkste resultaten van de aanpak hieronder vermeld.

innovatie:

Naast kennis van verzekeringsproducten zijn opleidingskundige kennis en adviesvaardigheden in het aanbod van producten en diensten geïncorporeerd. De veranderkundige aanpak werd versterkt.

klantbenadering:

De product/cursus-oriëntatie is verruild voor de klantoriëntatie. Dat houdt in het helder krijgen van de -soms latente- klantvraag en het adequaat invulling geven aan deze vraag. Het resultaat was opleidingsplannen per klant. Een belangrijk stuurinstrument in deze was de klanttevredenheid. Het opzetten van periodiek uit te voeren tevredenheidsmetingen paste binnen het klantgericht handelen van de opleider. Het meten van het imago van de afdeling was in het verlengde hiervan te plaatsen.

cultuur:

De gewenste manier van werken en van omgaan met klant en elkaar is verwoord in een profiel waarin klantvriendelijkheid, projectmatig werken, zelfactualisatie en openheid, resultaatgericht handelen in de zin van meetbare output, een centrale plaats

innemen. De stijl van leidinggeven verschoof van directief naar coachend, hetgeen ruimte bood aan de opleidingsprofessionals voor meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid.

structuur:

Drie opleidingsunits met productgerichte teams zijn omgezet naar vier klantgerichte, zelfsturende teams en een bedrijfsbureau, ressorterend onder één managementteam (twee managers en het hoofd Opleiden).

Resultaatgericht veranderen

Hoewel de participatieve manier van werken kenmerkend is voor Lerend Veranderen, werd het versterken van het resultaatgericht handelen niet uit het oog verloren. De gewenste veranderingen zijn dan ook in meetbare eenheden vertaald. Vervolgens is een systematische meting van de gerealiseerde veranderingen ingesteld.

Enkele concrete mijlpalen die zijn gerealiseerd, zijn:

- metingen van afdelingsimago en klanttevredenheid
- opstellen van opleidingsplannen per klant
- invoeren van urenregistratie
- gebruik van (project)planningen
- cultuurmeting van de opleidingsunits
- voeren en vastleggen van coachingsgesprekken
- invoeren van een besturingsmodel
- het continu monitoren van de toepassing van het besturingsmodel.

6. Resultaten na een jaar

Een jaar na implementatie is door de adviseurs die het verandertraject hebben begeleid een audit uitgevoerd om te bezien of en hoe de verandering is voortgezet. Onderstaand zijn de resultaten vanuit het organisatie- en managementperspectief beschreven.

6.1 Integratie

Zoals nagenoeg alle veranderingsprocessen kent ook dit proces ups en downs. De veranderenergie is niet altijd vast te houden. Dips zijn onvermijdelijk. Deze worden onder andere veroorzaakt door de druk om te voldoen aan de hoog gespannen verwachtingen van de organisatie. Door de nog haperende interne ondersteuning omdat gewerkt wordt aan het op elkaar afstemmen van de werkprocessen en door de extra werkdruk daar zowel 'going concern' als de vernieuwing aandacht vergen. De dips werden gaandeweg van kortere duur.

Er zijn ook positieve impulsen. Ongeveer een jaar na de start van de nieuwe afdeling is een nieuwe locatie betrokken. Deze verhuizing heeft de integratie bevorderd, hetgeen bijvoorbeeld blijkt uit het niet meer apart lunchen met 'oude' collega's. Op de nieuwe locatie had niemand een geschiedenis of een vaste plek.

bevorderen van samen-werken

Verskillende gezamenlijke activiteiten zijn ondernomen om de integratie te bevorderen. Zo is een teambuildingsactiviteit in de vorm van een zeildag georganiseerd. Een dag op de boot maakt dat men collega's beter leert kennen en dus

anders met elkaar gaat communiceren. Communicatie, dat kan niet vaak genoeg gezegd worden, is een belangrijk middel om werkelijke integratie tot stand te brengen. Iedere twee weken worden voor alle medewerkers 'op-weg-naar-huis' bijeenkomsten gehouden, waarin aandacht wordt besteed aan vragen over het traject van verandering en projecten die zijn gestart. Ervaringen worden gedeeld. De bijeenkomst biedt een uitlaatklep voor emoties en de interne communicatie wordt erdoor bevorderd.

Mogelijke weerstanden of dips zijn in deze opzet snel te adresseren. Gedurende het verandertraject is persoonlijke aandacht voor ieder van de medewerkers nodig om onduidelijkheden en frustraties zo vroeg mogelijk bespreekbaar te maken. Door knelpunten te benoemen, door openheid en een kwetsbare opstelling van het managementteam zijn deze bijeenkomsten zeer waardevol voor het op peil houden van het energieniveau van de veranderingen. Voorts vindt binnen de teams één keer per zes weken werkoverleg plaats.

De oorspronkelijke werkgroepen uit de startperiode van Lerend Veranderen zijn na hun eindrapportages opgeheven: nieuwe vormen van samenwerking zijn daarvoor in de plaats gekomen. De voorstellen uit de eindrapporten zijn in het managementteam besproken en zo veel mogelijk geïmplementeerd.

lerend veranderen

Vanuit 'lerend veranderen' zijn de oorspronkelijke opleidingsunits vervangen door nieuwe teams. Zij blokkeerden projectmatig werken over units heen. Nu ressorteert onder iedere manager een team opleidingsadviseurs en een team opleidingsfunctionarissen. De opleidingsadviseurs hebben een eigen, zelfsturend overleg. Door de wijze waarop zij opleidingsvragen inventariseren hebben zij elkaar nodig want coördinatie biedt schaalvoordelen. Bovendien moeten zij gezamenlijk de toegevoegde waarde van de adviesfunctie voor de organisatie zichtbaar maken. De opleidingsfunctionarissen hebben zelfsturende vakgroepen opgericht, waarin overleg over de ontwikkelingen in het vakgebied en het actualiseren van syllabi plaatsvindt. De aansturing van de opleidingsfunctionarissen/adviseurs vindt zowel hiërarchisch als functioneel plaats door twee managers.

Met de medewerkers van het bedrijfsbureau is een directe koppeling, waardoor bij hen het gevoel van wij/bedrijfsbureau versus zij/opleiders verdwijnt. Het bedrijfsbureau is nu in een vroeg stadium betrokken bij de organisatie van de opleidingen en de inhoud van de cursussen. Adviseurs en medewerkers van het bedrijfsbureau kennen elkaars werk en de medewerkers van het bedrijfsbureau maken deel uit van de projectteams.

personeelsbeleid

Aanvankelijk zijn afzonderlijke functiebeschrijvingen gemaakt voor de opleidingsfunctionaris en de opleidingsadviseur. Hoewel gelijk gewaardeerd, ontstond bij de medewerkers toch een gevoel van verschil in functiebelang. De stap van functionaris naar adviseur werd gezien als een stap vooruit en andersom als een teruggang. Daarom is gekozen voor één functieprofiel en voor het hanteren van rollen (rol van opleidingsfunctionaris en rol van opleidingsadviseur) in plaats van functies. Vernieuwing van het personeelsbestand is wellicht de belangrijkste bijdrage aan het integratieproces geweest. Sinds de start van de integratie is 37% van het personeel gemuteerd. Van de nieuwe mensen (van binnen en buiten het verzekeringsbedrijf) gaat een vernieuwingsimpuls uit op de 'specialisme-cultuur' die vanuit de drie oorspronkelijke units was ingebracht in de afdeling Opleidingen.

Het is in dit soort trajecten van wezenlijk belang dat de manager/veranderaar mandaat heeft om (ingrijpende) wijzigingen in de personele samenstelling door te voeren. Tijdens het veranderingsproces worden medewerkers die 'aan de kar gaan hangen' niet getolereerd. Bij de organisatie worden in coachingsgesprekken met ieder van de medewerkers afspraken gemaakt over de te leveren prestatie in een bepaalde periode. Hieraan kan en mag niemand zich onttrekken.

cultuur

In de optiek van medewerkers en management van Opleidingen is er een nieuwe cultuur ontstaan waarbij de verschillen tussen de oorspronkelijke opleidingsunits niet meer zichtbaar zijn. Deze visie wordt niet bevestigd door de cultuurmeting die tijdens de audit binnen de afdeling Opleidingen heeft plaatsgevonden. Daarin is weinig tot geen verbetering ten opzichte van de meting aan het begin van het verandertraject te constateren. Toch is in de beleving van de afdeling het cultuurbeeld aanzienlijk verbeterd op de factoren: klantgerichtheid, flexibiliteit en openheid. Dit verschil tussen meetresultaten en beleving roept vragen op in de trant van: Is er diep van binnen toch wat anders aan de hand? Is er nog geen sprake van 'deep change' of internalisering van de veranderingen? Ligt de meetlat bij medewerkers en management zelf hoger? Zijn zij kritischer geworden?

6.2 Professionalisering

upgrading

Begin 1999 zijn competentieprofielen opgesteld. Op basis hiervan heeft iedere medewerker zijn of haar persoonlijke leerwensen ingevuld. Vervolgens zijn leerteams geformeerd rondom gelijksoortige leerwensen en heeft ieder team een opleidingsplan opgesteld. Bij de opleidingsfunctionarissen bestaat vooral behoefte aan vervolgotrainingen op het gebied van didactische vaardigheden. 'On-the-job' worden zij getraind in het vormgeven aan de ontwikkeling van klassikaal opleiden naar modulair begeleide zelfstudie. De opleidingsadviseurs zijn gezamenlijk een leertraject gestart. Aan de hand van een concreet project uit de dagelijkse praktijk worden hen theoretische kaders aangereikt. Aan het eind van de leergang legt ieder een proeve van bekwaamheid af.

Ervaren professionals met opleidingskundige kennis en ervaring hebben samen een speciale studieopdracht geformuleerd, namelijk hoe binnen het verzekeringsbedrijf vorm te geven aan 'performance-gericht'-opleiden en een lerende organisatie. Met in het verlengde de vraag naar de strategische rol die de opleidingsafdeling hierin kan vervullen.

Professionele ontwikkeling wordt gestimuleerd in de uitwisseling met collega's. Zo zijn er vakgroepen voor functionarissen op het gebied van pensioenen. De vakgroep verzorgt onder andere de update van de opleidingssyllabus. Vakgroepen ontstaan omdat commerciële afdelingen van de organisatie en opleiders elkaar nodig hebben voor het opstellen van een verantwoord opleidingsprogramma. Dit is een goede indicator van de verandering en een signaal van integratie.

Collectieve professionalisering vindt plaats in de eerder genoemde 'op-weg-naar-huis'-bijeenkomsten waar regelmatig inhoudelijke onderwerpen aan bod komen.

rolverduidelijking

Professionaliseren is vooral voor adviseurs een must. Hun rol is anders dan die van docent. Vaak worstelen docenten met die adviseursrol. Docenten zijn gewend om met één ding tegelijk bezig te zijn, terwijl adviseurs met een veelvoud van zaken tegelijk bezig zijn en dus in staat moeten zijn snel te schakelen. De balans tussen expertkennis inbrengen en tevens adviseur zijn, maakt het adviseurschap tot een vak apart. Dit komt als een belangrijk leerpunt naar voren uit het benoemingstraject van de adviseurs. Een aantal adviseurs heeft ervoor gekozen om (weer) opleidingsfunctionaris te zijn.

De moeite met het invullen van de adviesrol is voor een deel terug te voeren op de wijze waarop opleiders in de oude organisatiecultuur invulling gaven aan hun functie. Klantcontact op het niveau van tweede echelon leidinggevenden vond nagenoeg niet plaats. Dit is wel het managementniveau waarmee de opleidingsadviseurs nieuwe stijl een 'partner in business'-relatie moeten aangaan. De nieuw aangestelde adviseurs, van buiten de organisatie komend en doorgaans academisch gevormd, ervaren de hiërarchische drempel niet. Zij hebben elders hun meerwaarde als adviseur leren kennen.

6.3 Herpositionering en profilering

communicatie en profilering

De informatieoverdracht van opleidingszaken naar medewerkers en management vindt plaats via: een losse circulaire, het personeelsblad en nieuwsbrieven bij projecten. In deze publicaties wordt de omslag toegelicht naar het nieuwe opleidingsstelsel van modulaire functiegerichte opleidingen naar flexibel, zelfstandig actief leren, gebruik makend van kennisbanken.

Toch kan de profilering van de afdeling verbeterd worden. Na de implementatiefase is de aandacht vooral uitgegaan naar het op orde brengen van onder meer de opleidingsportfolio en naar het afstemmen van logistieke processen, waardoor het gevoel ontstond dat er weinig te communiceren valt. Waarom zullen we onze klanten lastig vallen met onze interne problemen?

Een belangrijk leerpunt is om aan het begin van een veranderingstraject een gedegen communicatieplan op te stellen. Communicatie is te veel op ad hoc basis gebeurd.

positionering

De organisatie geeft de opleidingsafdeling een jaar na de implementatiefase de mogelijkheid zich te positioneren als de partner op het gebied van opleiding en ontwikkeling binnen de organisatie. Er zijn nog klachten van klanten over de flexibiliteit en de snelheid van handelen door Opleidingen. Aanvankelijk zijn de managers Opleidingen de organisatie ingetrokken om de wensen en klachten te inventariseren om vervolgens de ergste pijn bij de klant weg te nemen. Ook zijn in deze gesprekken de plannen voor de toekomst geschetst. Langzamerhand zijn de opleidingsadviseurs deze ambassadeursrol gaan overnemen en hebben zij hun rol als aanspreekpunt voor opleidingen opgepakt. Zij maken nu accountplannen per regio en adviseren het management bij het opstellen van opleidingsplannen voor hun medewerkers. De adviseurs hebben een presentatie gemaakt die in een roadshow aan de organisatie wordt gepresenteerd: hoe werkt de afdeling Opleidingen, de visie op opleiden en wat wordt van het management van de organisatie verwacht?

Naar verwachting levert de nieuwe opleidingsgids voor de standaard functiegerichte opleidingen een positieve bijdrage aan het imago van de opleidingsafdeling. Bij de opleidingsgids hoort een jaarplanning, zodat leidinggevenden de opleiding van hun medewerkers op jaarbasis kunnen inplannen. Met dit standaardaanbod kan zestig procent van de klantvragen worden beantwoord, wat de adviseurs ruimte geeft om meer aandacht te besteden aan de maatwerkvragen van hun klanten. Het beschrijven van dit productenaanbod heeft ongeveer een jaar gekost. Inhoudelijke knelpunten waren het zorgdragen voor transparantie in het aanbod en het veilig stellen van kennisborging. Transparantie naar de klant maakt kwetsbaar en kan als bedreigend worden ervaren. Daarnaast was er enige weerstand te overwinnen tegen het hanteren van een jaarplanning die niet flexibel genoeg werd geacht. Op punten van weerstand wordt de organisatiecultuur zichtbaar.

Het managen van klantverwachtingen blijft een belangrijk aandachtspunt. Er is nog steeds een spanningsveld tussen de klant met zijn zeer verschillende beelden en verwachtingen van Opleidingen en een opleidingsafdeling die van ver en diep komt.

Wat hebben wij als externe adviseurs hiervan geleerd?

- Expliciete afweging is nodig of de bestaande afdeling in staat is zelfstandig het verandertraject te trekken, of dat hulp van externen hierbij gewenst is. Hoe ingrijpend is de voorgestane verandering? Is snelheid vereist? Wenst een groep te veranderen? Mag worden verwacht dat mensen hun werk en de manier waarop ze dit uitvoeren ter discussie stellen? Als echt een slag gemaakt moet worden, is het aan te bevelen nieuwe mensen van buiten de afdeling of organisatie aan te nemen.
- Tijd en snelheid zijn wezenlijk in verband met het overwinnen van weerstand bij medewerkers. Door snelheid te benadrukken is in deze situatie niet voldoende aandacht besteed aan de weerstand tegen de fysieke integratie van de drie afdelingen.
- De aanpak van Lerend Veranderen vergt veel tijd en inspanning van medewerkers. Dat impliceert de valkuil dat de adviseur concessies doet door bepaalde taken zelf voor te bereiden of te versnellen. Rolvastheid van de adviseur blijft aandacht vragen.
- Lerend Veranderen is voornamelijk benaderd als een collectief proces. Het individueel leren en ontwikkelen had beter uit de verf kunnen komen. Persoonlijk belang en groepsbelang zijn niet altijd goed te scheiden.
- Wellicht hadden we toch meer nieuwe technieken (IT-driven) moeten introduceren.
- Lerend Veranderen moet van de medewerkers zelf komen. De vraag kan worden gesteld in hoeverre deze aanpak is te combineren met het doorvoeren van integratie van units.
- De combinatie van adviseur en vervolgens interimmanager heeft vele voordelen (o.a. waarborgen voor continuïteit in aanpak), maar vanuit een groepsdynamisch perspectief zijn er even zo vele vraagtekens bij te plaatsen. Situationele afweging is hier bepalend.