

Professionaliseringstraject mét impact

# TOP werk(t)

**Bij DSM Nederland dreigde rond 2004 een volledige managementlaag buiten de opleidingenboot te vallen door een herverdeling van de opleidingstaken. Hennie Stegen werd als *Manager Learning* verantwoordelijk voor deze laag, van operationeel tot en met middelmanagement. Vanaf 2005 werkte hij aan de creatie van TOP, het programma voor Talent Ontwikkeling en Professionalisering binnen DSM Nederland. Intussen zijn ongeveer vijfhonderd medewerkers van DSM geprofessionaliseerd. Tijd voor een interview.**

## ***Wat was de aanleiding voor TOP?***

Hennie: "Ik dacht: 'Het zal toch niet waar zijn dat er straks voor operationele groepen en middenkader geen structurele opleidingsprogramma's meer zijn? Het gaat wel om vierduizend mensen!' Ik heb alle vestigingen van DSM Nederland gevraagd: 'Wat doen jullie om de strategie door te vertalen naar alle lagen van de organisatie en wat doen jullie om je medewerkers daarbij te ondersteunen met professionaliseringstrajecten?' Het bleek dat de mensen vooral individueel naar de bekende externe opleidingsinstututen gestuurd werden. Een structurele aanpak die strategische doelstellingen combineerde met operationele activiteiten én de bijbehorende professionalisering van onze medewerkers op die managementlaag, bestond niet."

***Het komt in veel organisaties voor dat opleidingstrajecten los staan van de strategie. Waarom is het zo belangrijk om deze twee wel met elkaar te verbinden?***



“Een eerste reden is wat ik noem ‘vertraging’. De raad van bestuur bepaalt op een gegeven moment dat we naar links gaan. Dan kijken ze achterom en denken: ‘Hé, daar onderin de organisatie gaan ze ook naar links, dat zit wel goed!’ Maar ze realiseren zich niet dat het ‘links’ van de werkvloer soms wel een jaar achterloopt met het huidige ‘links’ van de top. Dat de mensen op de werkvloer eerst nog een x-aantal andere veranderingen op de agenda hebben vóórdat zij toekomen aan wat er nu moet gebeuren. Dat kost tijd, geld en energie.”

### DSM

DSM is een zeer kennisintensief, *material and life sciences* bedrijf geworden. Het staat ver af van de oorspronkelijke mijnbouw of latere bulkchemie. Er werkten in 2010 22.000 mensen van wie zo’n 5.500 in Nederland. Wereldwijd werken er 4000 mensen in *research*- en innovatiecentra. Het minimale opleidingsniveau bij indiensttreding is mbo.

“Een tweede reden is ‘duurzame inzetbaarheid’. Onduidelijkheid in een organisatie levert demotivatie op. Op het hoogste niveau zijn ze vaak een jaar bezig met een aanpassing van de strategie, maar voor het doorwerken van de aanpassingen in de verschillende lagen van de organisatie blijft er steeds minder tijd over. Tegen de tijd dat we bij het middenkader komen, is er misschien nog maar een halve dag beschikbaar en het operationele kader mag werken met een stapeltje Engelstalige *sheets*. Tegelijkertijd vinden we wel dat iedereen, tot op het meest operationele niveau, *aligned* moet zijn, zich geïmmiteerd moet voelen om mee te veranderen. Dan denk ik: ‘Waar is de betrokkenheid vanuit de organisatie?’

Wat doen wij eraan om mensen ook op het laagste functieniveau uit te leggen wat hun toegevoegde waarde is in het grote geheel? Het besef van werkelijk toegevoegde waarde hebben, is een voorwaarde om straks tot je 67<sup>e</sup> enthousiast en productief te kunnen zijn.”

“Ten slotte zagen we professionalisering van medewerkers nog te veel als individuele ontwikkeling in plaats van organisatieontwikkeling. Je hoort uitspraken als: ‘Ik zie dat jij al drie jaar niets gedaan hebt aan professionalisering. Ga jij maar naar een training onderhandelen’. Vervolgens gaat Jantje van de afdeling naar trainingsbureau A, zijn leidinggevende gaat naar bureau B. Zit je wat hoger in de boom dan ga je naar een organisatieadviesbureau en zit je nóg hoger dan mag je zelfs naar IMD in Zwitserland. Al die instituten spreken een eigen taal, hebben hun eigen begrippenkaders. Dat werkt niet samen. Het rendement van dergelijke, traditionele opleidingen is op z’n best 20% (Nijhuis, 2010), maar meestal nog lager. Er wordt geen gemeenschappelijke taal gecreëerd en veranderingen, als ze er al zijn, beklijven niet. Dat moest echt anders, vonden we!”

### **Jullie hebben een nieuw type professionaliseringsprogramma ontwikkeld, Talentontwikkeling en Professionalisering. Hoe ziet die nieuwe wereld van TOP eruit?**

“De kern van TOP is de nauwe verbinding tussen leer- en presteeromgeving. *Transfer* zit vanaf het begin ingebakken in het programma. TOP rust op vier pijlers: Samenvoegen, Omdraaien, Onderscheiden en Verbinden

Onze formule ervoor is:  $SO2+V = TOP$ :

- Samenvoegen,
- Omdraaien,
- Onderscheiden,
- Verbinden.”

### TOP Samenvoegen

“We dachten eerst: ‘Het wordt qua opzet hetzelfde als de bekende management-developmentprogramma’s’, maar het werd echt een heel ander traject. TOP voegt namelijk de wereld van individuele ontwikkeling samen met die van organisatieontwikkeling. Omdat we strategie, processen en mensen verbinden. Dit gebeurt via de principes van *Strategy Deployment*, ontwikkeld door DSM en Align, het organisatieadviesbureau van oud-DSM’er Fons Bonekamp. Eerst kijkt de *business* vanuit de strategie naar hun belangrijkste programma’s en projecten. Dan bepaalt de *business* welke medewerkers daarbinnen een rol hebben en succesvol moeten zijn voor hun welslagen. Die medewerkers gaan naar specifieke programma’s op zijn of haar eigen niveau. De programmamanagers en docenten van TOP zijn geschoold in ‘Strategy Deployment denken’. Elke deelnemer krijgt ondersteuning van de docent in de rol van consultant op de werkvloer. Dit gebeurt in een reguliere *teammeeting*, dus weer: samenvoegen van individueel en organisatieleren.”

### TOP Omdraaien

“Het is gebruikelijk om te zeggen: ‘Je moet het werk zo dicht mogelijk bij opleiding brengen’. ‘Nee’, zeggen wij, ‘je moet opleiding zo dicht mogelijk bij het wérk brengen.’ We hebben de zaak dan ook 180° omgedraaid: niet de cursus staat centraal, maar het werk. Startpunt van TOP is de eigen *businesscase*. Iedere deelnemer neemt een stuk van het reguliere werk als vehikel voor de verschillende interventies van het programma. Alle interventies in het programma worden direct gelinkt aan die dagelijkse werkpraktijk.”

### TOP Onderscheiden

“We waren gewend om te kijken naar functieprofielen met competenties, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden,

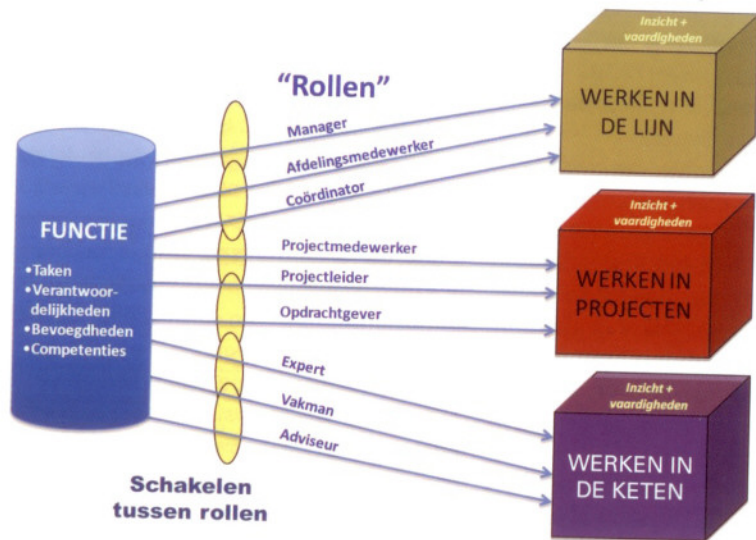
dus een individuele benadering. We kijken nu naar onze drie businessprocessen: werken in ‘de lijn’, werken in ‘de (productie)keten’ en werken ‘in projecten’ (zie figuur 1). Binnen elk proces heb je specifieke rollen, maar mensen waren zich daar onvoldoende van bewust. Je moet weten met welk spel je bezig bent om te weten welke spelregels je moet hanteren. Je komt toch ook niet met een hockeystick naar het voetbalveld? De rol van projectleider is echt een andere dan die van lijnmanager of expert. Dat vraagt andere vaardigheden en competenties. DSM en Align hebben deze nu voor elk niveau uitgewerkt. Daarnaast zijn deze ‘spelregels’ één op één verbonden met alle *business requirements* en *best practices*. Zo groeien we als organisatie door naar één taal en één begrippenkader.”

### TOP Verbinden

“De kern van TOP is dat we vanaf het begin leren en presteren krachtig met elkaar verbinden (zie figuur 2). Tijdens het intakegesprek bepaalt de lijnmanager of opdrachtgever samen met de deelnemer(s) welk deel van het werk in het programma centraal komt te staan. Daar omheen wordt dan de *businesscase* gebouwd met aan het eind ook een kosten-batenanalyse. Er wordt vastgesteld welke rollen je hierbinnen vervult, wat succes of falen bepaalt en welke competenties en vaardigheden dan van belang zijn. Met de informatie uit de beoordelingscyclus kijkt de deelnemer wat zij of hij al wel en niet op orde heeft. Dit vormt de basis voor de individuele ontwikkelingsfocus binnen het opleidingsprogramma.”

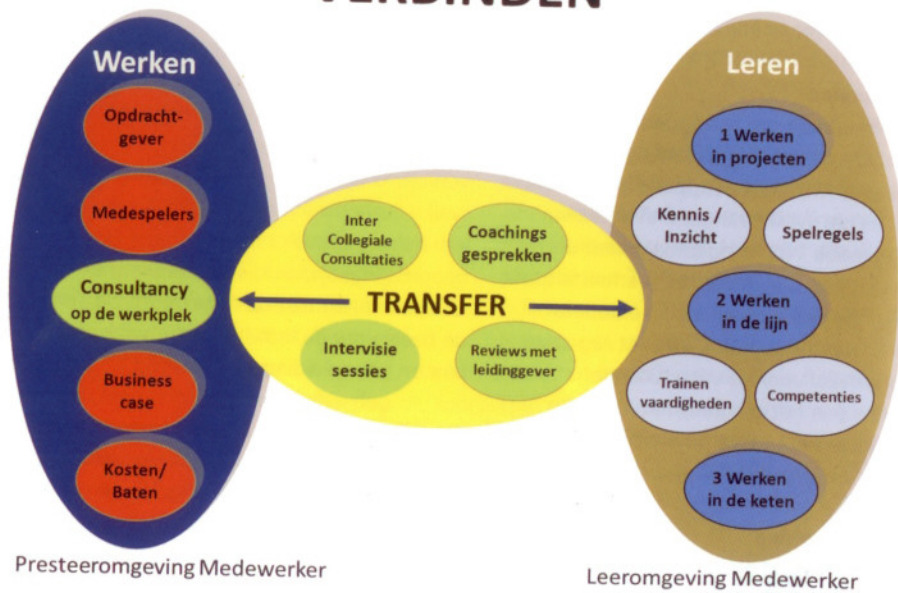
“Na elk trainingsblok voeren deelnemer en leidinggevende een gesprek over de voortgang en het geleerde in de training. Verder neemt de medewerker deel aan intercollegiale consultatie en vergroot daarmee meteen zijn kennis van de organisatie. Ook krijgt hij regelmatig coachingsgesprekken met de

# ONDSCHIEDEN



Figuur 1. Onderscheiden

# VERBINDEN



Figuur 2. Verbinden

programmamanager. Om de transfer van leren naar presteren verder te vergroten, krijgen deelnemer en zijn hele werkomgeving op de werkplek een aantal malen *consultancy* aangeboden.”

### Wat vraagt TOP verder van de organisatie?

“Als ontwikkelaars van TOP hebben we een probleem gecreëerd; de business verwacht nou eenmaal een bepaald type programma. Zo van: je mensen gaan voor persoonlijke ontwikkeling naar een training, maar eigenlijk verandert daarmee op de werkvloer niets. Je hebt er als organisatie verder weinig bemoeienis mee. Nu is dit heel anders. Omdat we starten vanuit de werkplek, zijn leidinggevende, opdrachtgever en andere medewerkers in feite ook deelnemer aan het TOP-programma. Zij moeten meteen vanaf het begin aanhaken bij het traject. Dat gebeurt nog

niet altijd en dat heeft meteen effect op het individuele én groepsresultaat. Het managen van verwachtingen is belangrijk geworden. HRD moest leren om daar meer aandacht aan te geven. We hielden ons eerst te veel bezig met ontwikkeling vanuit HR en zaten niet



### Biografie Hennie Stegen

Hennie Stegen is ruim dertig jaar werkzaam binnen DSM en werkte achtereenvolgens in de meet- en regeltechniek, de ICT en diverse HRM-functies. Als *job evaluation consultant* verrichtte hij vele jaren formatie- en organisatieonderzoek. Tot 2005 was hij programmamanager bij de DSM Business Academy die internationale *management- & leadership* programma's aanbiedt aan de internationale managementgroep. Daarna werd hij voor DSM Nederland Manager Learning. Hij is coauteur van de artikelen:

- 'Talentontwikkeling en professionalisering (TOP) bij DSM in Nederland: Samen leren en werken aan strategische doelen'. *Handboek voor Effectief Opleiden*, nr. 53.
- 'MD met Rendement'. *O&O, Opleiding en Ontwikkeling*, nr. 3, 2011.

### Deelnemer aan het woord

Patrick wilde zich als beginnende manager via TOP professionaliseren. Hij nam als businesscase het invoeren van *Activity Based Costing* in @Claryl-fabriek waar hij manager was. Door de instrumenten van TOP consequent en met hulp van al zijn medewerkers toe te passen, werd duidelijk dat de @Claryl-fabriek naar een andere locatie moet verhuizen. Door het totaal aan TOP-interventies werd de kostprijs binnen één jaar gehalveerd. Het traject leverde hem naast een meer gestructureerd projectaanpak ook veel meer zelfvertrouwen als manager op. Vooral zijn communicatie is verbeterd; hij ontdekte dat je in 99% van de gevallen nooit 100% duidelijk communiceert. Door daar aandacht aan te besteden, krijgt hij mensen sneller mee en voorkomt hij verwarring, demotivatie en tijdverlies.

direct met alle partijen om tafel. Nu leren we de deelnemers in TOP dat dat een essentiële succesfactor is voor het welslagen van ieder project!”

#### **Hoe zit het met het financiële plaatje?**

“Professionaliseren levert bij TOP geld op. Als de gerealiseerde rendementen van een businesscase, over drie jaar genomen, lager zijn dan de kosten van het TOP-traject, dan hoeven alle gemaakte kosten niet betaald te worden. *No cure, no pay!* Bij de eerste trajecten leverden de vijf beste businesscases al driemaal de investering voor de hele ontwikkeling van het programma op.”



#### **Uit de evaluatie van TOP, een deelnemer aan het woord**

“We zijn technici en richten ons primair op de veilige en technisch beste uitvoering van opdrachten. Kosten zijn hieraan meestal ondergeschikt. Ook ik was aan deze werkwijze gewend. Dankzij TOP zag ik in dat de klant een andere behoefte heeft dan alleen de beste techniek; hij wil de kosten verlagen. Het vergde een gigantische omslag in denken om anders tegen onze activiteiten aan te kijken. Impliciete, vertrouwde, vanzelfsprekende aannames stonden ineens ter discussie. Waarom doen we dit eigenlijk, waarom nu en waarom op deze manier? Bijvoorbeeld: de standaard huurperiode van een koelinstallatie werd van 26 weken teruggebracht naar tien weken, want de zomer in Nederland duurt geen 26 weken! We leerden met elkaar hoe je de theorie die je in TOP aangereikt krijgt in praktijk kan brengen. Nadat de aanvankelijke weerstanden waren overbrugd, ontstond een aanstekelijke sfeer binnen de groep; goed voorbeeld doet goed volgen. Na enkele maanden is het voorlopige resultaat €450.000 aan reële besparingen en de teller tikt nog door.” (Bron: HR DSM Nederland)

**Door TOP passen niet alleen individuele deelnemers, maar ook het systeem van collega's en leidinggevenden eromheen, hun samenwerking, communicatie en werkwijze aan. Dit gaat echter niet altijd zonder slag of stoot. Welke knelpunten hebben jullie ervaren?**

“De lijn en HR kijken soms nog naar TOP-programma's alsof het gewone trainingsprogramma's zijn. Ze zeggen dan:

‘Nou, die kosten zijn wel hoog voor mensen op dat niveau.’ Ze kijken teveel naar opleidingen als kostenpost en niet als investering. Ook vindt niet elke leidinggevende het fijn dat er meegekeken wordt. Ten slotte kwam uit de evaluaties naar voren dat we de voorlichting en het verwachtingenmanagement moesten verbeteren. Door de nadruk op *Return on Investment* en de eigen businesscase schrokken sommige deelnemers terug. Zij hadden meer behoefte aan een persoonlijk ontwikkeltraject.”

#### **Wat zie je als het grootste succes van TOP?**

“Ik ben blij dat onze claims van betere transfer én aantoonbaar rendement zijn bevestigd, ook door de medewerkers van ‘Management of Learning’ van de Universiteit Maastricht (HR DSM Nederland). Daarnaast: mensen die al jaren bij DSM werken, het spoor bijster zijn

en niet weten waar het bedrijf naartoe gaat, voelen zich ineens weer verbonden. Ze zien dat het effect heeft: dat geeft hen én mij voldoening. We hebben met TOP al veel geld verdiend voor het bedrijf. Je hebt met (oud) deelnemers geen betere ambassadeurs. Zij willen niet anders meer!” ■

#### **Referenties**

Nijhuis, A. (2010). *A Case Study of Transfer and Multilevel Benefits of a Talent Development Program*. Master's Thesis. Universiteit van Maastricht.  
HR DSM Nederland, Talent Ontwikkeling en Professionalisering, TOP: Evaluatie van een innovatief opleidings- en professionaliseringsprogramma voor operationele doelgroepen binnen DSM in Nederland, december 2009.

# COACHBOEKEN.NL

Het grootste online assortiment in coachboeken!

CoachBoeken.nl is onderdeel van Tijdschrift voor Coaching

- nieuwste boeken
- boeken top 10
- lezersrecensies
- waarderingen
- aanbiedingen
- themaboeken

Ga naar de site  
en profiteer van  
unieke aanbiedingen!