

Fons Bonekamp, Pieter van Bommel en Henny Stegen

# Casus DSM

Talentontwikkeling en strategie implementatie

Fons Bonekamp, PhD (info@bonekampconsult.nl) werkt na een loopbaan bij Gist Brocades en DSM als zelfstandig consultant strategie-implementatie, oprichter van Align en ontwerper van het TOP-programma.

Pieter van Bommel (p.vanbommel@cdc-nederland.nl) is projectleider Management en Leiderschap van Hogeschool Windesheim in Zwolle en zelfstandig trainer/consultant. Member of Align, gespecialiseerd in HRM/HRD vraagstukken.

Henny Stegen (henricus.stegen@gmail.com) is voormalig Manager Learning voor DSM Nederland (2005-2013), in welke rol hij samen met Align het nieuwe in-house professionaliseringstraject heeft ontwikkeld en geëxploiteerd.



Het koppelen van Management Development aan de strategie van de organisatie heeft de hoogste prioriteit in ondernemingen, zo valt te lezen in het 'Benchmarkonderzoek Management Development' (2010). Ook de vraag naar het rendement van investeringen in talentontwikkelingsprogramma's neemt toe. Eén van de uitkomsten van dit onderzoek is dat 80% van de ondervraagde organisaties zegt geen gegevens beschikbaar te hebben over de bijdrage van MD aan de doelstellingen van de organisatie. Ook weet nog eens 70% niet wat de financiële kosten en opbrengsten zijn van het gevoerde beleid. Hoe valt MD en talentontwikkeling nu te koppelen aan de strategie van de onderneming en hoe krijgen we ook beter inzicht in de kosten en baten? Een manier waarop dit kan, levert het Talent Ontwikkeling & Professionalisering (TOP) programma van DSM.

## 1. Talent Ontwikkeling en Professionalisering (TOP) bij DSM

De TOP-trajecten bij DSM zijn integraal verbonden met strategie-implementatie en met de organisatie en haar ondersteunende systemen. Oppervlakkig beschouwd kan TOP gezien worden als een op 'action learning' principes gebouwd talentontwikkelingsprogramma, 'action learning' daarbij gedefinieerd als *'a group effort that involves solving real problems, focusing on acquired learning and implementing systems-wide solutions'* (Marquardt, 1999). TOP is echter meer dan action learning. Het primaire doel is de strategische doelstellingen te helpen realiseren. Dit laatste vraagt niet alleen om de ontwikkeling van de talenten van individuen, maar ook om het professionaliseren van de hele werkomgeving. Een aanpak waarbij organisatieontwikkeling en talentontwikkeling van individuen hand in hand gaan en 'harde' en 'zachte' kwesties integraal met elkaar zijn verbonden.

### *Integratie van organisatieontwikkeling en persoonlijke talentontwikkeling*

TOP onderscheidt zich van andere vormen van talentontwikkeling door de integratie van talentontwikkeling en organisatieontwikkeling. Talentontwikkeling maakt deel uit van een integraal ontwerp van het professionaliseren van individu en



organisatie. Talentontwikkeling en professionalisering bij DSM zijn vertikaal verbonden met de visie, strategie en doelstellingen op hoger niveau en horizontaal met het volledige HR instrumentarium.

### *Strategie leidend voor business case trajecten*

TOP neemt de visie en strategie van de werkomgeving als vertrekpunt. En dan met name de implementatietrajecten die afgeleid zijn van de strategie. Een solide plan met kosten-baten onderbouwing (business case) wordt gemaakt. Een dergelijk verbeterplan met financiële onderbouwing kan op elke plek in de organisatie en op elk niveau worden geformuleerd, op projectniveau, afdelingsniveau, fabrieksniveau of business unit niveau. Altijd is er sprake van een opdrachtgevende en een opdrachtnemende partij. Vaak is het hoger management de opdrachtgever en is de opdrachtnemer het middelmanagement, een afdeling of een projectteam.

### *Intake werkomgeving is onderdeel van de procedure*

Onderdeel van de procedure is dat er met de opdrachtgever van een verbetertraject eerst een intake plaats vindt. Deze wordt verzorgd door (een) ervaren TOP consultant(s). In die intake wordt gekeken naar het vertrekpunt, de visie en de ambitie van het desbetreffende organisatieonderdeel. Hiervoor wordt informatie verzameld uit een zogenaamde symptoomscan, uit interviews met mensen van de betreffende werkomgeving en uit een analyse van de bedrijfsvoering. De uitkomst van de intake is een uitgewerkt plan met business case (kosten-baten) onderbouwing. Het TOP-traject gaat over de wijze waarop de ambities en de daarvan afgeleide concrete doelstellingen kunnen worden gerealiseerd en is richtinggevend voor interventies op het gebied van talentontwikkeling en professionalisering. Het plan geeft het management inzicht in de kosten (incl. kosten voor opleiding, training en consultancy ondersteuning) en te verwachten baten (kwantitatief in euro's en kwalitatief in bijvoorbeeld veiligheid of medewerkerstevredenheid). Ook biedt het plan de mogelijkheid om later objectief de resultaten te beoordelen. In de praktijk blijkt dat het rendement binnen één jaar minimaal een drievoud van de gemaakte kosten moet bedragen om acceptatie bij het hoger management te krijgen.

### *De werkomgeving staat centraal*

Bij een TOP- traject zijn direct of indirect meerdere mensen betrok-

ken. De werkomgeving waaruit de deelnemers afkomstig zijn wordt de presteeromgeving genoemd. Bij de intake met de opdrachtgever wordt nauwkeurig bekeken wie deel uitmaken van deze presteeromgeving. De vraag daarbij is wie welke rol(len) vervult, hoe competent ieder individu in die rollen is en wat iedere betrokkene zou moeten ontwikkelen om de (strategische) doelstellingen te kunnen helpen realiseren. Dit betekent vooral aandacht voor samenhang en samenspel. Hoe ieder individu ervoor kan zorgen dat zijn rol in samenspel met anderen optimaal tot zijn recht komt. Een organisatie kan immers alleen succesvol zijn als alle spelers samen werken aan dezelfde (strategische) doelen.

### *Focus ligt op rollen in drie speelvelden*

Bij TOP zijn de rollen die mensen vervullen belangrijk en niet de functies die worden bekleed. Het uitgangspunt hierbij is dat nagenoeg iedereen rollen vervult in drie speelvelden, welke op te vatten zijn als drie organisatiecompetenties, 'Werken in de Lijn', 'Werken in Projecten', en 'Werken in de Keten'. Wat de functie ook is (afdelingsmedewerker, teamleider, afdelingschef), iedereen speelt op deze drie speelvelden verschillende rollen. Op basis van onderzoek is vastgesteld dat zowel project-, lijn- als ketenwerkomgevingen eigen kenmerken en spelregels kennen. In de lijn is er sprake van een gezagsrelatie. In projecten speelt formele macht nauwelijks een rol en gaat het meer om samenwerken op basis van wederzijdse overeenkomst. In de keten waar verschillende afdelingen en/ of organisaties en disciplines samenwerken, zijn afhankelijkheidsrelaties en multidisciplinaire samenwerkingsvormen weer belangrijk.

## *Combinatie leren en presteren*

### *Presteeromgeving & leeromgeving*

TOP-trajecten kennen een presteeromgeving, ondersteund door consultants en coaches, en een leeromgeving, ondersteund door docenten, trainers en programmamanagers. In de leeromgeving wordt bekeken hoe de rollen zich tot elkaar verhouden en wat er nog wordt gemist om de in de presteeromgeving geformuleerde (strategische) doelstellingen te kunnen realiseren. Het optimaliseren van rollen van eenieder en het samenspel tussen die rollen in de drie 'takken van sport' (lijn, project, keten) is een belangrijk ontwerpprincipe van TOP. Dan dient zich de vraag aan welke kritische

## Talentontwikkeling en strategie implementatie



Figuur 1: Samenhang tussen presteer- en leeromgeving als onderdeel van talent- en organisatieontwikkeling

31

competenties (kennis, vaardigheden en gedrag) nodig zijn om de rollen op de drie speelvelden naar behoren te kunnen vervullen. Deze competenties die succes of falen bepalen, vormen de basis voor het individuele ontwikkelingstraject. Over de vraag welke inzichten en competenties in welke rollen op verschillende niveaus in de organisatie nodig zijn, is een inhoudelijke deskundigheid opgebouwd voordat het TOP traject bij DSM operationeel werd. Met die expertkennis wordt het intakegesprek met de individuele medewerker over zijn persoonlijke talentontwikkeling in het kader van het business case traject ondersteund

#### Individuele intakes: leer- en presteerdoelen

Het intakegesprek met ieder van de betrokkenen bij de presteeromgeving en hun leidinggevende is bedoeld om te komen tot de ontwikkeldoelen voor het individu die afgeleid zijn van de doelen van de werkomgeving. Dit gesprek voert de direct leidinggevende met zijn individuele medewerkers waarbij hij de benodigde input meeneemt van de opdrachtgever van de presteeromgeving (als hij dat niet zelf is). Leidinggevende en medewerker worden door de TOP programmamanager ondersteund om het optimale uit dit gesprek te halen, over de te spelen rollen en de daaraan gekoppelde leer- en presteerdoelen. Zo wordt er gebruik gemaakt van

een protocol voor dit gesprek en brengt de programmamanager de expertkennis in over de competenties die bij de verschillende rollen succes of falen bepalen. De uitkomst van dit gesprek is voor iedereen een 'Leer-Presteer' dossier. Hierin wordt vastgelegd aan welke verander- en verbeterdoelen de persoon in kwestie bijdraagt en in welke rol/rollen hij dat doet. Tevens wordt voor ieder van deze rollen vermeld wat de succes of falen bepalende factoren zijn om die rol te kunnen vervullen en welke competenties een persoon verder dient te ontwikkelen. Tenslotte wordt vastgelegd welke vormen van ondersteuning daarvoor nodig zijn. Ook vindt hier de verbinding met de reguliere beoordelingscyclus plaats. Figuur 1 geeft de samenhang tussen presteer- en leeromgeving en de integratie met organisatieontwikkeling in TOP visueel weer.

## 2. Evaluatie van het TOP model

TOP is twee jaar na de kick off geëvalueerd en nog eens na 5 jaar. Daarnaast is TOP ook extern geëvalueerd (Nijhuis, 2010). In die evaluatiestudies komt naar voren dat TOP-trajecten zich in positieve zin weten te onderscheiden door een goed inzicht in het rendement op de investeringen, een optimale theorie- praktijk transfer, duurzaamheid van de verbeteringen en kwalitatieve winst zoals betrokkenheid van iedereen bij de strategische doelen.

>>

### *Rendement*

De vraag in hoeverre de investering in het ontwikkelen van mensen financiële opbrengsten kent of heeft bijgedragen aan het realiseren van de ondernemingsstrategie valt bij traditioneel opleiden moeilijk te beantwoorden. Belangrijk bij TOP is dat het niet alleen gaat om resultaten als cursistevredenheid, toegenomen mobiliteit, binding met de organisatie of interessante projectuitkomsten, maar vooral om het effect, om de vraag of de beoogde kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van de werkomgeving ermee bereikt zijn.

Uit de eerste evaluatie van TOP blijkt dat het financiële rendement op de gedane investeringen in TOP de verwachtingen ruimschoots overtreffen. De investeringen worden met minimaal een factor 3 terugverdiend, terwijl de kosten van TOP leergangen evenveel bedragen als een conventioneel programma. In sommige presteeromgevingen bedroeg de opbrengst zelfs een factor 10 of meer van de investeringen. Zo koos de onderhoudsorganisatie van een chemische fabriek voor het verbeteren van de technische opdrachtstellingen (TOS). Meer nauwkeurige opdrachtstelling levert namelijk minder “verbrande uren” op en vooral minder meerwerk.

Dit resulteerde direct al in een geschatte besparing van € 300.000. De investering in TOP-trajecten én consultatie op de werkplek bedroegen daarbij € 30.000. Interne kosten voor uren deelname aan de leertrajecten en de uren gebruikt in de werkomgeving moeten daarbij nog worden opgeteld. Een andere presteeromgeving betrof een project om de hoogte van de transportkosten terug te dringen. Het projectteam had op basis van doelstellingen een aantal acties uitgezet, echter niet in samenhang en zonder kosten-batenanalyse. Met inzet van kennis uit TOP vond een herijking van de aanpak plaats. Door dit onderbouwd en op een meer gestructureerde wijze te doen kwam er meer lijn en samenhang in dit project.

Bij een TOP-investering van ca. € 40.000 werd bereikt dat de in de business case geformuleerde kostenreductiedoelstelling van € 350.000,- tot € 500.000,- ook daadwerkelijk werd gerealiseerd.

### *Transfer*

TOP onderscheidt zich ook in positieve zin door de overdracht (transfer) van theorie naar praktijk, van individueel leren naar groepspresteren. Deelnemers aan TOP maken melding van de charme van het ‘leren on the job’ en het werken aan de dagelijkse realiteit. Resultaten zijn direct zichtbaar en mede daarvoor extra motiverend. Door talentontwikkeling te verbinden met strategie-implementatie /organisatieontwikkeling wordt er gezorgd voor een duurzame vertaalslag van theorie naar praktijk. Het is een expliciet streven dat men zich als organisatie na beëindiging van het TOP traject, de werkwijzen dermate heeft eigen gemaakt dat men het nieuwe prestatieniveau eigenhandig hoog weet te houden.

## *Nieuwe prestatieniveau eigenhandig hoog houden*

### *Alignment, commitment en empowerment*

De opbrengsten van TOP moeten niet alleen in financiële cijfers worden uitgedrukt. TOP-trajecten leiden ook tot kwalitatieve opbrengsten zoals ondermeer empowerment en enthousiasme en dus tot immateriële winst (Ensink en Stegen, 2009). TOP involveert mensen in de strategische doelen door deze doelen helder te benoemen en de beoogde bijdrage van eenieder aan deze doelen expliciet en meetbaar te maken. Het brengt mensen van allerlei disciplines en organisatieonderdelen dichter bij elkaar en het zorgt voor samenhang, samenspel en commitment. Op andere plekken zorgt het voor ervaringen van minder werkdruk en stress, van betere verstandhoudingen en van een veiligere werkomgeving

## **3. Leerpunten**

Een belangrijk leerpunt betrof de communicatie. Er bleken andere verwachtingen te leven over TOP bij het lijnmanagement, de dienst HR en veel deelnemers. Men dacht van doen te hebben met een traditioneel opleidingsprogramma. Oorspronkelijk bestond de opdracht van DSM Nederland er uit om een samenhangend opleidingsgebouw te ontwikkelen, gericht op persoonlijke ontwikkeling. De dienst HR vervulde de rol van opleidingsmakelaar. Bij de intake en de start van

## Talentontwikkeling en strategie implementatie

het programma bleek pas dat niet alleen de individuele deelnemer, maar ook de gehele werkomgeving en het lijnmanagement geacht werden te participeren in TOP. Tijdens het traject is de communicatie over TOP weliswaar verbeterd door ondermeer extra tijd in de intakes te steken, maar er valt meer winst te behalen wanneer er van meet af aan duidelijk wordt gecommuniceerd met alle betrokken actoren over het feit dat TOP een organisatieontwikkelingstraject betreft, waarvan talentontwikkeling integraal deel uitmaakt. | Md

**Literatuur:**

- P. van Bommel & H. Stegen (2011). *MD met rendement. Van individuele leeropbrengsten naar Return on Investment*. O&O nr. 3.
- F. Bonekamp, G. Ensink, MMO, H. Stegen en P. Paffen (2010). *Talentontwikkeling en professionalisering (TOP) bij DSM in Nederland. 'Samen leren en werken aan strategische doelen'*. Handboek Effectief Opleiden, september 2010
- G. Ensink & H. Stegen (2009). *Talent Ontwikkeling en Professionalisering: TOP*. Tussenverslag van een innovatief opleidings- en professionaliseringsprogramma voor operationele doelgroepen binnen DSM Nederland.
- M. Marquardt (1999). *Action learning; organizational development*. American Society for Training & Development.
- A. Nijhuis (2010)., *A case study of transfer and multilevel benefits of a talent development program. The DSM case; towards an integrated approach of training and professional development*. Universiteit van Maastricht.
- L. van der Sluis, (2012). *Onderzoek talentmanagement in Nederland 2012*. Leerstoel Strategisch Talent Management, Nyenrode Business School.
- M. Visee, S. Khapova, P. Woltman, P. Jansen & O. de Lint (2010)., *Benchmarkonderzoek Management Development*. Ebbing & Company, VU, NVP en NFMD.

