

**18.7-1.**

# **Talentontwikkeling en professionalisering (TOP) bij DSM in Nederland**

**‘Samen leren en werken aan strategische doelen’**

*Dr. F. Bonekamp, G. Ensink, MMO, H. Stegen en dr. P. Paffen*

## Inhoud

1	Inleiding	18.7-1.03
2	De ontwerpprincipes van TOP	18.7-1.03
3	Hoe werkt TOP?	18.7-1.07
4	Wat levert TOP op?	18.7-1.10
5	Evaluatie van het professionaliseringsmodel	18.7-1.11
6	Leerpunten na een jaar ervaring	18.7-1.12
	Literatuur	18.7-1.13

### Auteurs:

Dr. F. (Fons) Bonekamp is consultant, oprichter van Allign en ontwerper van het TOP-gedachtegoed. E-mailadres: [info@bonekampconsult.nl](mailto:info@bonekampconsult.nl)

G. (Gerard) Ensink MMO is Learning Officer DSM Nederland, opdrachtgever TOP en verantwoordelijk voor het TOP-ontwerp binnen DSM.

H. (Hennie) Stegen is Program Manager Learning DSM Nederland, verantwoordelijk voor exploitatie van TOP binnen DSM.

Dr. P. (Pim) Paffen is Partner CDC Nederland en Kerndocent Personal Development & Leadership TSM business school.

## 1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de tien ontwerpprincipes beschreven die ten grondslag liggen aan het ‘Talent Ontwikkeling en Professionalisering’-programma (TOP) zoals dit nu bij DSM in Nederland voor het operationele en middenkader uitgevoerd wordt. Tot die ontwerpprincipes horen een expliciete verbinding met de strategie van de organisatie, het vertrekken vanuit de rollen die mensen vervullen in plaats van functies en het betrekken van het omringende systeem bij de professionalisering. Na een jaar operationeel te zijn geweest kan een eerste balans opgemaakt worden. Zowel op harde criteria, zoals financiële opbrengsten, als zachte criteria, zoals motivatie en betrokkenheid, scoort TOP positief. Niettemin is er ook een aantal leerpunten te trekken.

Organisaties besteden enorme budgetten aan het opleiden van mensen zonder dat daar direct merkbare effecten van op de werkplek zijn. Individuen volgen opleidingen, doen daar nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden mee op en zien vervolgens dat de omgeving zich niet mee ontwikkelt of dat de theorie vaak toch nog te los van de dagelijkse praktijk staat. Senior managers willen graag opleidings- en ontwikkelingsprogramma’s die helpen de strategische richting van de organisatie te implementeren en programma’s die bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie (Bensdorp & Halbertsma, 2002). Jong talent vindt opleidingen waardevol, maar verwijst als het gaat om echte persoonlijke ontwikkeling toch vooral naar de dialoog met hun directe baas en de kansen en mogelijkheden die ze hierdoor krijgen (Paffen en Damen, 2002). Lijnmanagement is zich overwegend bewust van haar verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van mensen maar het ontbreekt aan de benodigde competenties, ondersteuning, motivatie, faciliteiten en duidelijkheid in beleid om die taak goed op te pakken (Nehles e.a., 2006).

Het ‘Talent Ontwikkeling en Professionalisering’-programma (TOP) zoals dit in opdracht van DSM Nederland door Allign is ontwikkeld springt op al die kwesties in en biedt een alternatief voor organisaties die op zoek zijn naar een nieuwe en innovatieve inrichting van hun opleidingsgebouw. TOP kan model staan voor al die organisaties die leren en werken krachtig met elkaar willen verbinden en voor organisaties die leerprocessen strategisch willen verankeren in de lijn.

## 2 De ontwerpprincipes van TOP

Aan TOP ligt een tiental ontwerpcriteria ten grondslag waarop het hele programma gebouwd is. Opleiden en trainen van mensen is slechts een onderdeel van het totale TOP-programma. TOP is breder en streeft grotere en omvangrijkere doelen na. Daartoe behoren het leveren van een expliciete bijdrage aan de strategische doelen van de organisatie, een duidelijke (horizontale en verticale) verbinding tussen de nodige instrumenten en ook aandacht voor de professionalisering van de werkomgeving. De tien ontwerpprincipes van deze TOP-programmatuur worden nu nader uitgewerkt.

### 1 *Strategie onderneming als vertrekpunt*

Talent Ontwikkeling en Professionalisering (TOP) bij DSM Nederland heeft direct te maken met Strategy Deployment. Onder dit laatste wordt verstaan het structureel vertalen van visie via strategie in acties en het daarop laten aansluiten van alle systemen en processen in de organisatie. TOP moet dus eerst en vooral in de context van strategie-implementatie geplaatst worden. Het heeft als doel aan de realisatie van de strategische doelstellingen bij te dragen. Strategie-implementatie vraagt echter om aandacht ook voor andere zaken zoals onder meer een passende projectportfolio, een goede infrastructuur op communicatiegebied en passende informatiesystemen<sup>1</sup>. In die context is Talent Ontwikkeling en Professionalisering maar één van de voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om een strategie op een systematische en planmatige wijze in de organisatie geïmplementeerd te krijgen.

### 2 *Business cases als vertrekpunt*

Het tweede ontwerpprincipe is dat er vertrokken wordt vanuit business cases die passen binnen de strategie en de implementatie daarvan. Business cases zijn heldere kosten/baten onderbouwingen voor een verbetertraject dat past binnen de strategie van de onderneming. Business cases kunnen op elk gewenst niveau geformuleerd worden, dat is op projectniveau, afdelingsniveau, fabrieksniveau, 'business unit'-niveau. Business cases hebben ook altijd een opdrachtgever en opdrachtnemer. De business case is het instrument waarmee de (verticale) verbinding wordt gelegd met de strategische doelen van de onderneming. In het TOP-model is de business case die moet bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen het vertrekpunt. Voorbeelden van business cases die tot op heden zoal zijn uitgevoerd zijn: vermindering transportkosten, kostenreductie *turnarounds*, vloeistofverlading (ketenbeheer) en geïntegreerd servicemanagement ICT.

### 3 *Het holistisch perspectief*

Een derde parameter is het innemen van een holistisch gezichtspunt. Behalve dat Talent Ontwikkeling en Professionalisering een van de tien aandachtspunten bij strategie-implementatie is en daarmee ook in samenhang gezien moet worden, is het ontwerp van TOP er ook op gericht een directe verbinding te leggen tussen talentontwikkeling en de ontwikkeling van de directe omgeving van de betrokkene en nog verder de hele organisatie. Wat bovendien tot dit ontwerpprincipe hoort is een expliciete verbinding tussen structurele veranderingen die doorgaans door de lijn behartigd worden en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden die doorgaans door de HRM-afdeling in de vorm van opleidingen geregeld worden. Kortom, TOP draagt bij aan verticale *alignment* (van visie naar strategie naar actie) en horizontale *alignment* (met doelen en beoordeling en rapportagesystemen).

### 4 *Het systeem als uitgangspunt*

Een vierde ontwerpparameter is dat vertrokken wordt vanuit een systeemvisie. Bij het TOP-programma gaat het om het professionaliseren van het individu

<sup>1</sup> [www.bonekampconsult.nl](http://www.bonekampconsult.nl); [www.allign.nl](http://www.allign.nl)

maar ook om de professionalisering van de werksituatie. In samenhang met de business case wordt dit de presteeromgeving genoemd. Soms is dit een project-, soms een lijnomgeving en soms een ketenomgeving. Het innemen van de systeemvisie is erin gelegen dat de primaire vraag nu is wie in die presteeromgeving welke rol vervult en hoe competent iedereen in die rol is en wat ieder voor zich zou moeten ontwikkelen om effectiever te zijn in zijn rol in die omgeving. Het gaat bij TOP dus ook om het professionaliseren van de gehele presteeromgeving die gemoeid is met de business case. Het gaat om de collectieve prestatie van iedereen die daarbij betrokken is. Het gaat dus ook om de (groeps)dynamiek tijdens de wedstrijd, wat ieders eigen rol is en hoe ieder afzonderlijk ervoor kan zorgen dat zijn eigen rol, in samenspel met de rollen van anderen, optimaal tot zijn recht komt.

##### 5 *Onderscheid in rollen binnen drie takken van sport*

Een vijfde en zeer wezenlijk ontwerpprincipie is dat er niet vertrokken wordt van de functie die iemand bekleedt of in de toekomst moet gaan bekleden maar vanuit rollen binnen de huidige functie. De gedachte is dat mensen - zonder dat zij zich daar vaak bewust van zijn - in een functie verschillende rollen spelen. Die rollen hangen samen met drie typen werkomgevingen waarin de meeste mensen bijdragen leveren: in de lijn, in de keten en in projecten. Elk van die drie heeft zijn eigen rollen en spelregels. In de lijnomgeving speelt formele macht een rol, in de projectomgeving wat een overeenkomstenspel is speelt dit niet en in de ketenomgeving waarin meerdere afdelingen met elkaar in interactie treden speelt formele macht ook niet tussen de deelnemende partijen. Met het professionaliseren van mensen in de verschillende rollen die ze in al die omgevingen spelen wordt de basis gelegd om op bovenindividueel niveau grotere prestaties te realiseren. Het gaat hierbij dus om het differentiëren in de rol(len) die men speelt in die verschillende speelvelden. Talent Ontwikkeling en Professionalisering is er nu voor de deelnemer op gericht te groeien in de rol(len) die hij speelt in het kader van het realiseren van de business case.

##### 6 *Expert deskundigheid als ondersteuning*

De zesde parameter is een inhoudelijke deskundigheid rondom de vraag welke competenties nodig zijn voor de rollen die vervuld moeten worden op die drie speelvelden (lijn, project, keten), op een bepaald niveau van de organisatie en met een bepaalde mate van complexiteit. Met die expertdeskundigheid wordt de dialoog tussen de directe baas en zijn medewerker ondersteund als het gaat om individuele talentontwikkeling. Deze expertkennis is in een jaar vooronderzoek ontwikkeld voordat het TOP-traject bij DSM operationeel werd. De kennis is opgebouwd op basis van uitgebreid (inter)nationaal literatuuronderzoek waarbij ondermeer gekeken is naar APICS, een wereldwijde standaard door *supply*- en ketenmanagement en de Nederlandse competentiebase voor projectmanagement waarin alle rollen en taken in projecten opgesomd worden. Ook zijn de gangbare beoordelingscriteria van bijvoorbeeld projectdirecteuren en projectmanagers bestudeerd. Daarna is de verbinding gelegd tussen deze (intern)nationale standaards met wat de DSM-organisatie heeft aan werkwijzen, taal en systemen. Het ontwerp is naderhand gevalideerd door middel van gesprekken met deskundigen op deze gebieden binnen DSM. De opbrengst

zit in drie omvangrijke ontwerpboeken, een voor projecten, een voor de lijn en een voor de ketenomgeving.

#### 7 *De dialoog in de lijn als scharnierpunt*

De zevende parameter is een ander type dialoog dat in de lijn wordt geïnstalleerd. Als het gaat om de individuele leer- en presteerdoelen worden zowel baas als medewerker voorbereid en gefaciliteerd om het optimale uit die gesprekken te halen. Zo wordt gewerkt met een protocol voor het ordenen van het intakegesprek en brengt de bij het gesprek aanwezige consultant expertkennis in over de competenties die bij de rollen van de betrokkene horen. De uitkomst is een 'Leer-Presteer'-dossier waarin vastgelegd is wat de persoon gaat realiseren in termen van prestatiedoelen, welke competenties daarvoor nodig zijn en welke hij of zij dient te ontwikkelen en de opleidingen en trainingen binnen TOP die hij of zij daarvoor gaat volgen. Tegelijk vindt er een aanhechting aan de reguliere beoordelingscyclus plaats: bij de start van de leer- en presteerperiode en door goede vragen en doorvragen wordt door de medewerker een goed beeld verkregen van wat de baas (prospectief) verstaat onder een middelmatige, goede of excellente waardering. Ook op zo'n dialoog wordt men voorbereid. De uiteindelijke beoordeling die men krijgt aan het eind van de reguliere beoordelingscyclus is dan ook iets wat beïnvloed en voorspeld kan worden.

#### 8 *De opdrachtgever mag kiezen*

Deze achtste parameter is een fundamenteel ontwerpprincipie van TOP: de taak van elke opdrachtnemer is te leveren wat een opdrachtgever echt wil. Het gaat erom het samenspel tussen het 'wat'- en het 'hoe-niveau te professionaliseren waarbij de 'wat'-vraag bij de opdrachtgever (baas, projectleider enz.) en de 'hoe'-vraag bij de opdrachtnemer (medewerker) ligt. Wat thuis 'common sense' is, is in organisaties niet 'common practise'. Wanneer we thuis een architect of makelaar de opdracht geven om een huis te ontwerpen of te zoeken verwachten we dat die vakdeskundige eerst eens goed onze wensen en beslis-criteria inventariseert om dan met een aantal opties te komen. Dit is niet wat altijd gebeurt in organisaties. Het is echter een vereiste dat de opdrachtnemer van een business case eerst nagaat wat de wensen van de opdrachtgever zijn, wat zijn beslis-criteria zijn en welke valide opties mogelijk zullen zijn om vervolgens een aantal opties uit te werken die binnen die criteria vallen. Later moet de opdrachtnemer ook van alle opties kunnen aangeven wat de consequenties zijn. In plaats van slechts ja of nee te kunnen zeggen tegen een voorstel kan de opdrachtgever nu dus kiezen uit verschillende opties. Het gaat hier om wat we het professionaliseren van het ondernemerschap op het 'hoe'-niveau noemen.

#### 9 *De professionele besluitvorming*

De negende ontwerpparameter die hier bij aansluit is een meer geprofessionaliseerde besluitvorming. Om tot goede opties te komen is het voor een opdrachtnemer, verantwoordelijk voor het 'hoe'-niveau, noodzaak helder te krijgen wat de opdrachtgever precies wil. Het gaat er dus om die opdrachtgever goed te bevragen. Wanneer het 'wat' van de opdrachtgever eenmaal helder is, is het de taak van de opdrachtnemer vervolgens het 'hoe' in te vullen. Dit bevragen helpt ook de opdrachtgever om helder te krijgen wat hij precies na-

streeft. De besluitvorming wordt geprofessionaliseerd omdat er nu kwalitatief betere opties ter tafel komen, de criteria voor de besluitvorming vooraf expliciet zijn geworden en ook de consequenties van besluiten helder ter tafel liggen. In tweede instantie wordt de besluitvorming geprofessionaliseerd omdat de betere bevraging naar boven toe een reeks van impliciete aannames van opdrachtgevers en opdrachtnemers aan het licht brengt. In het niet helder hebben en geen overeenstemming hebben over die aannames schuilt het risico van de opdrachtgever. In die zin neemt het 'hoe'-niveau hierin nu zijn eigen professionele verantwoordelijkheid. Dit is om ervoor te zorgen dat wat opgeleverd wordt ook echt aan de wensen van de opdrachtgever voldoet.

#### *10 Duurzaam veranderen en verankeren*

Een laatste ontwerpprincipe is duurzaam veranderen en verankeren. Die claim wordt deels gerealiseerd door de combinatie en integratie van allerlei interventies waarop het programma berust. Voor een ander deel zit het ook in het streven dat op termijn iedereen dezelfde taal spreekt, de taal van het spelen van wedstrijden op drie speelvelden waarbij op elk speelveld ieder zijn eigen rol speelt. Om de mensen heen die tot nu toe het TOP-programma gevolgd hebben staan verder gemiddeld nog zo'n vijf tot tien mensen die feit dat de projecten van de projectdirecteur vaak niet de deadlines halen. In het ene geval vindt de ondersteuning plaats door een consultant met specifieke expertise op het gebied van projectmanagement; in een ander geval door iemand die deskundig is in *supply chain management* of organisatieontwikkeling.

### **3 Hoe werkt TOP?**

Wat mogen mensen verwachten wanneer ze voor TOP kiezen? Voor de deelnemers verloopt de procedure bij DSM in Nederland stapsgewijs. Dit betekent dat na de eerste aanmelding en selectie er een *kick-off-meeting* volgt waarvoor de betrokken medewerker samen met zijn leidinggevende uitgenodigd wordt. Daarna volgen de intakegesprekken en worden leer- en presteerdossiers opgesteld. Afgestemd op de presteeromgeving volgt het individuele leertraject. Aan het eind van het traject vindt een beoordeling plaats op basis van de presteer- en leerdoelen die bij de intake op individueel en op groepsniveau zijn geformuleerd. Alles speelt zich af in de context van het werken aan de business case.

#### *Aanmelding en selectie*

De aanmelding voor deelname vindt doorgaans door de directleidinggevende of op voordracht van de afdeling HR plaats. Uitgangspunt is zoals hiervoor al omschreven de rol/de rollen die iemand op dat moment binnen zijn huidige functie vervult. TOP richt zich namelijk op het professionaliseren van de deelnemer in zijn of haar huidige rollen en niet (zoals in veel MD-trajecten) op het voorbereiden op toekomstige functies.

#### *De kick-off meeting*

Kiest men voor TOP en komt men ook door de selectie heen dan volgt er een *kick-off meeting* waarvoor het talent samen met zijn leidinggevende uitgenodigd wordt. In de deze meeting gaat het vooral om het realiseren van bewustwording van de idee dat men ongeacht het niveau of de functie in de organisa-

tie in praktisch alle gevallen rollen vervult in meer takken van sport, namelijk in de lijn, in de keten en in projecten. Wat de functie ook moge zijn (operator, HR-manager, afdelingsmedewerker), de idee is dat men vrijwel altijd bijdraagt in drie werkomgevingen en in verschillende rollen. De uitkomst is dat iedereen zich realiseert dat hij/zij verschillende rollen vervult en ook weet op welk moment hij of zij welk spel speelt (keten, project, lijn). De kick-off is er verder op gericht mensen bewust te maken van waarvoor ze kiezen met TOP. Wanneer men vervolgens hiervoor kiest vinden er intakegesprekken plaats.

#### *Intakegesprekken*

Bij de intakegesprekken die daarna volgen zijn betrokken de deelnemer, zijn leidinggevende die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en beoordeling én de opdrachtgever van de gekozen presteeromgeving (lijn, project of keten). Daarnaast is aanwezig de programmamanager als inhoudelijk deskundige op het gebied van de gewenste competenties en als procesbegeleider. Het intakegesprek vindt op meer niveaus plaats: 1) in het nieuwe paradigma dat is de (holistische) idee dat professionalisering zich zowel richt op individueel, groeps- als organisatieniveau, 2) met de opdrachtgever van de presteeromgeving voor zover het de groep betreft, 3) met het individu en zijn leidinggevende wat betreft zijn persoonlijke talentontwikkeling en 4) in termen van aanhechting van TOP aan de werkprocessen en systemen van die werkomgeving zoals de beoordeling van individuen en groepen. Verder gaat het in die intakes om het verkrijgen van *commitment* van iedereen.

#### *Opstellen van een leer- en presteerdossier*

Het opstellen van een leer- en presteerdossier met de deelnemer is de stap die daarna volgt. Met de betrokkenen worden de factoren benoemd die succes of falen bepalen voor de rol(len) die hij/zij inneemt. Voor iedereen wordt ook helder dat de beoordeling later niet zal plaatsvinden op basis van de functie maar op basis van de rol(len) die men vervult in die drie omgevingen. In het leer- en presteerdossier wordt verder gedefinieerd wat men straks onder een A-, B-, C- of D-beoordeling verstaat, iets wat leidinggevendens doorgaans moeilijk vinden om vooraf goed te verwoorden. Het doelbewust aansturen op het expliciteren daarvan verhoogt echter de resultaatgerichtheid. Het opstellen van de leer- en presteerdossiers met de deelnemers wordt ondersteund met de expertkennis over wat nodig is in verschillende rollen. Daarnaast gaat het vooral om de beleving van de betrokkene over wat 'key succes'-factoren zijn. De leidinggevende komt samen met de deelnemer vervolgens tot een gedeeld plan voor de persoonlijke talentontwikkeling.

#### *Drie professionaliseringsworkshops*

Bij die persoonlijke talentontwikkeling hoort het volgen van een aantal professionaliseringsworkshops. Hiervoor is een leertraject ontwikkeld dat is opgedeeld in drie blokken: 'Werken in projecten', 'Werken in de lijn' en 'Werken in de keten'. Elk blok begint met bewustwording (*awareness*) van het spel dat hier gespeeld wordt, de rollen die daarbinnen te onderscheiden zijn, de eigen rol die men speelt en wat de factoren zijn die daarbij succes en falen bepalen. Daarnaast komt de vraag aan de orde wat de persoon zelf in dat kader zou willen of moeten ontwikkelen.

Het tweede deel van het blok bestaat uit vaardigheidstrainingen waarvoor men kan kiezen zoals binnen het blok ‘werken in projecten’ een training in contractvaardigheden of in teambuilding (zie figuur 1). Elke blok duurt ongeveer drie tot vier dagen, waarvan de eerste helft generiek is en de tweede helft specifiek. Het generieke deel is cognitief van aard en biedt inzichten in termen van rollen en spelregels die horen bij het werken in de lijn, in de keten of in het project. Het specifieke deel richt zich op de vaardigheden die bij de verschillende rollen horen.

	Blok 1: Werken in projecten	Blok 2 Werken in de lijn	Blok 3 Werken in de keten
Generiek (cognitief)	Awareness spel, spelregels en rollen  Bepalen persoonlijke ontwikkeldoelen	Awareness spel, spelregels en rollen  Bepalen persoonlijke ontwikkeldoelen	Awareness spel, spelregels en rollen  Bepalen persoonlijke ontwikkeldoelen
Specifiek (vaardigheden)	o.m.:  Teambuilding  Contract- vaardigheden	o.m.:  Situatieel Leidinggeven  Beoordelen	o.m.:  Onderhandelen  Advies- vaardigheden

Figuur 1: De drie blokken met voorbeelden van vaardigheidstrainingen

Tijdens de intake zijn eerder al naar gelang de rollen die men speelt en de doelen in termen van professionele ontwikkeling afspraken gemaakt over de trainingen die deelnemers aan het leertraject ieder voor zich gaan volgen. De diepgang en het niveau van de trainingen varieert al naar gelang het niveau in de organisatie.

#### *Intercollegiale consultatie*

Parallel aan het werken aan de business case in de presteeromgeving en het volgen van trainingen in de leeromgeving is er intercollegiale consultatie. In zekere zin zou men dit intervisie kunnen noemen, maar het is niet geheel vergelijkbaar. De intercollegiale consultatie vindt plaats in groepen van vier tot vijf mensen uit dezelfde leergang en van eenzelfde echelon. Na elk blok vindt er een begeleide sessie plaats. Op eigen initiatief kunnen groepen tot meer sessies overgaan. Tijdens deze intercollegiale consultatie worden kritische situaties besproken, oplossingsrichtingen bekeken en adviezen gedeeld over de aanpak van bepaalde uitdagingen.

### *Consultancyondersteuning*

Los van het leertraject voor de deelnemer wordt aan de opdrachtgevers van de presteeromgeving en het hele team consultancyondersteuning geboden. Die consultancy richt zich op de vraagstukken die op bovenindividueel niveau liggen. Deze ondersteuning is er vooral voor bedoeld het groepseffect te waarborgen: de realisatie van de business case en het spreken van een gemeenschappelijke taal. Een praktische vraag kan zijn op welke wijze een manager zijn organisatie kan reorganiseren. Een andere vraag kan betrekking hebben op het feit dat de projecten van de projectdirecteur vaak niet de deadlines halen. In het ene geval vindt de ondersteuning plaats door een consultant met specifieke expertise op het gebied van projectmanagement; in een ander geval door iemand die deskundig is in *supply chain management* of organisatieontwikkeling.

#### 4 Wat levert TOP op?

Het hier beschreven Talent Ontwikkeling en Professionalisering (TOP) programma bij DSM in Nederland voor het operationeel kader tot en met middenkader is nu sinds een jaar operationeel. Inmiddels hebben de leergangen die bij DSM onderdeel uitmaken van het TOP-ontwerp een of twee keer gedraaid. De eerste ervaringen zijn positief. Illustratief voor de veelheid aan opbrengsten is wat een van de deelnemers hierover zegt.

#### *Ervaringen van een Technical Support Engineer*

‘Wanneer ik alleen kijk naar de besparingen die ik heb kunnen doorvoeren, dan heeft het ons meer dan € 350.000 opgeleverd. Daarnaast levert de overname van de methodiek door een echelon lager significante extra besparingen op. Ook voor mij persoonlijk heeft het veel opgeleverd zoals meer zelfvertrouwen, een betere relatie met mijn leidinggevende, een beter begrip voor de problemen van het management, een hoger bewustzijn van impliciete aannames en ook hoger bewustzijn van mijn rol in keten/project/lijn. Verder heb ik manieren geleerd om zaken geregeld te krijgen (‘wat’ en ‘hoe’ scheiden), inzicht in mijn zwaktes (voornamelijk houding) en inzicht in zaken waar ik energie van krijg en die mijn werk dus leuker maken.’

In een recente tussenrapportage over de opbrengsten van het TOP-programma voor bedoelde operationele doelgroepen binnen DSM in Nederland (Ensink & Stegen, 2009) komen die opbrengsten ook naar voren. In die tussenrapportage wordt verslag gedaan van een aantal zeer verschillende business cases en komen zowel de opdrachtgevers als de opdrachtnemers aan het woord. Voor al de business cases geldt dat de kosten verbonden aan het programma in de schaduw staan van de opbrengsten daarvan. Dit geldt overigens alleen voor die werkomgevingen waar het gelukt is om de TOP-ontwerpprincipes ook daadwerkelijk te implementeren.

Andere belangrijke opbrengsten liggen, zoals ook al uit de quote hiervoor blijkt, in de sfeer van motivatie. Waar de tussenrapportage op wijst is dat het

programma de samenwerking tussen mensen heeft verbeterd, mensen zich meer betrokken voelen bij de strategische doelstellingen, de medewerkers dichter bij elkaar gebracht zijn en dat de omgeving meegroeit met de ontwikkeling van het individu en meedeelt in het succes. Verder wijst het rapport op opbrengsten in de vorm van een toegenomen enthousiasme, het gevoel van het staan voor een collectieve, meer dan een individuele uitdaging, betere verstandhoudingen en meer draagvlak voor veranderingen.

De tussenrapportage eindigt met de conclusie dat een succesvolle presteeromgeving tot een verbeterde dialoog leidt op de werkvloer tussen alle betrokkenen, concrete financiële resultaten laat zien en tot een beter begrip leidt van de eigen rol en positie en die van anderen. Het operationele management en ook de andere betrokkenen zien ook meer *empowerment* (Ensink & Stegen, 2009). Tot zover wat eerste opbrengsten van TOP na een jaar. Een meer grondige evaluatiestudie is gestart en wordt uitgevoerd in samenwerking met de Universiteit Maastricht.

## 5 Evaluatie van het professionaliseringsmodel

Hoe nu valt TOP te beoordelen en in termen van rendement, transfer, duurzaamheid, motivatie en leiderschap, en ook afgemeten aan a. wat de deelnemers zélf en het hogere management van opleidingstrajecten verwachten en b. de behoefte van lijnmanagers aan een handzaam instrumentarium om de HRD-verantwoordelijkheid op een methodische wijze goed te kunnen uitvoeren?

### *Rendement*

Valt bij het traditioneel opleiden van medewerkers het rendement van de investering in de meeste gevallen moeilijk te meten, in het TOP-model ligt dit een stuk eenvoudiger. Er wordt immers gestuurd op het effect van de investering en niet op opleidingsresultaten. Uit de eerste evaluatie blijkt dat de effecten van de investeringen in talentontwikkeling samengaan met aanwijsbaar financieel rendement in termen van realisatie van de business case.

### *Transfer*

TOP onderscheidt zich ook in gunstige zin door de goede transfer tussen theorie en praktijk. Ook in de tussenevaluatie wordt door de deelnemers hiervan melding gemaakt. Een belangrijk verschil is dat opleiden vaak vertrekt vanuit het individu en bij de TOP-aanpak het vertrekpunt de presteeromgeving is met de aan de strategische doelstellingen gekoppelde business case. Een andere transferbevorderende factor is dat opleiding en training nu onderdeel uitmaakt van een multidimensioneel ontwerp waarin ook coaching, intervisie en consultancy-ondersteuning in samenhang gericht zijn op verandering van het hele systeem en niet slechts het individu. Verder werken het *commitment* van de directleidinggevende en de opdrachtgever van de presteeromgeving, de deelname van andere collega's en de aanhechting aan de DSM-taal en DSM-'(best practices' bevorderend op de transfer.

### *Strategie-implementatie*

Er ligt een expliciete relatie tussen individuele Talent Ontwikkeling en Professionalisering en de strategische richting van de organisatie. De business cases en de daarmee verbonden presteer- en leeromgevingen zorgen ervoor dat de ontwikkeling van niet alleen het individu maar ook zijn omringende omgeving expliciet verbonden is met strategie-implementatie. Lereren is daarmee verbonden met presteren en meer in de lijn verankerd.

### *Motivatie en betrokkenheid*

Er is een grote motivatie en betrokkenheid van zowel senior management, lijnmanagement, de presteeromgeving en de deelnemer zelf. Het traject appelleert aan de behoefte om te presteren, zich te ontwikkelen, te willen bijdragen. Daarnaast zorgt de collectieve inspanning voor een verhoogd 'wij'-gevoel en betrokkenheid bij elkaars werk en voor teamgeest. Het realiseren van de prestatiedoelen leidt daarnaast tot een verhoogd zelfvertrouwen. Het professionaliseren van het rollenspel tussen het 'wat'- en het 'hoe'-niveau bevordert verder *empowerment* en verantwoordelijkheid op het 'hoe'-niveau.

### *Duurzaamheid*

Het programma streeft een duurzame verandering na. Alleen de toekomst zal kunnen aantonen of dit ook daadwerkelijk op de lange termijn het geval zal zijn. De claim is in ieder geval wel bestendiging en verankering en dus het weten vast te houden van het hogere niveau van presteren. Gezien het geïntegreerde ontwerp mogen we dit ook wel verwachten.

### *Leiderschap*

Het programma bevordert leiderschap op alle niveaus in de organisatie. De aanpak wordt gekenmerkt door de nadruk op het persoonlijk leiderschap van zowel opdrachtgevers, opdrachtnemers, de directleidinggevenden en niet in de laatste plaats de deelnemers zelf. Uiteindelijk is het echter de kracht van het collectieve leiderschap die ervoor zorgt dat talentontwikkeling, businessontwikkeling, professionalisering en organisatieontwikkeling nu echt met elkaar verbonden zijn tot voordeel van alle betrokken partijen.

Organisaties als DSM Nederland hebben voor de TOP-aanpak gekozen omdat daarmee een antwoord gegeven wordt op de vraag waarom het hen tot op heden niet gelukt is om met de vele investeringen in talentontwikkeling de prestaties in zowel lijn-, keten als projectomgevingen te verbeteren. Na een jaar ervaring is er echter ook een tweetal leerpunten te trekken.

## **6 Leerpunten na een jaar ervaring**

Terwijl in de ontwerpfase van TOP destijds al werd onderkend dat het implementeren in feite organisatieontwikkeling betekent en dus ook om aandacht voor verandermanagement vraagt, moet nu, een, twee jaar na aanvang van de implementatie, geconstateerd worden dat het belang hiervan toch op meerdere punten onderschat is. Het leerpunt dat we hier trekken is dat er meer aandacht nodig is voor het scheppen van expliciete en realistische verwachtingen, het expliciet positioneren van TOP, structurele communicatieondersteuning en de rolverdeling tussen ondermeer lijn en HR.

Een tweede leerpunt is dat er gewerkt moet worden aan nog meer inzicht bij het hogere management over wat TOP inhoudt en wat de opbrengsten ervan kunnen zijn. We baseren dit leerpunt op onze ervaring dat het niet op alle plaatsen gelukt is de TOP-ontwerpprincipes te implementeren. Er zijn ook omgevingen geweest waar mensen deelgenomen hebben als ware het een regulier opleidingstraject.

## Literatuur

- Bensdorp, B. & L. Halbertsma (2002). Het perspectief van de CEO op management development; een rondetafelgesprek. In: P. Paffen (Red.), *Management Development; de praktijk ter discussie*. Alphen aan den Rijn, Kluwer, pp. 129-135.
- Ensink, G. & H. Stegen (2009). Talent Ontwikkeling en Professionalisering (TOP); tussenverslag van een innovatief opleidings- en professionaliseringsprogramma voor operationele doelgroepen binnen DSM in Nederland. HR DSM Nederland, november.
- Nehles, A. C., M. van Riemsdijk, I. Kok & J.K. Looise (2006). Implementing Human Resources Management Successfully; A First Line-Management Challenge. In: *Management Review*, volume 17, issue 3.
- Paffen, P. & B. Damen (2002). Het perspectief van de high-potential op management development; een rondetafelgesprek. In: P. Paffen (Red.), *Management Development; de praktijk ter discussie*. Alphen aan den Rijn, Kluwer, pp. 161-174.