

Thema Loopbaanontwikkeling (7): Vitaliserende leergang voor hoger opgeleide seniore NS-medewerkers

Ambities voor de Toekomst

Hoe de NS met een leergang voor ervaren managers en professionals een nieuwe sleutel naar organisatieontwikkeling vindt.

Peter Paul Kerpel & Angelique van Lieshout

Het aantal grote organisaties waar de gemiddelde leeftijd van medewerkers boven de 45 jaar ligt, groeit. Naarstig wordt gezocht naar manieren om deze leeftijdscategorie vitaal en optimaal inzetbaar te houden tot de pensioengerechtigde leeftijd. Zo ook bij de Nederlandse Spoorwegen. NS heeft ervoor gekozen haar aanbod van management development programma's uit te breiden met een leergang voor de doelgroep hoger opgeleide managers en professionals tussen de 45 en 58 jaar. Centrale vragen daarbij zijn hoe je de toegevoegde waarde van deze doelgroep erkent en hoe je tegelijkertijd persoon én organisatie ontwikkelt.

Dit artikel gaat niet alleen in op de ontwerpkeuzes die daaraan ten grondslag hebben gelegen, maar geeft tevens een inkijk in het programma.

Stand van zaken

De eerste leergang 'Ambities voor de Toekomst' is gestart in 2007. Directeuren P&O en leidinggevendenden van verschillende NS-onderdelen voelden de noodzaak en zagen kansen om de unieke rol en kracht van deze doelgroep nog beter aan te wenden en namen initiatief voor deze leergang. Momenteel overtreft het aantal aanmeldingen het aantal plaatsen en deelnemers ervaren het mogen deelnemen als een cadeau. Inmiddels is leergang 7 bijna afgerond en daarmee hebben in totaal meer dan 100 mensen deelgenomen. Ex-deelnemers verspreiden positieve energie door de organisatie.

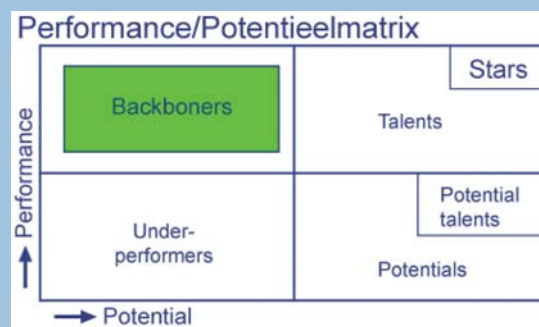
Doelgroep

Deelnemers onderscheiden zich door een uitgebreide staat van dienst. Qua performance leveren

zij een essentiële en unieke bijdrage aan de organisatie. Het zijn vaak mensen die wat minder behoefte hebben om op de voorgrond te treden, maar die met hun in jaren opgebouwde ervaring, expertise en netwerk, processen draaiende weten te houden. De combinatie van werkervaring en uitgebreide praktijkgetoetste, maar vaak verborgen

Backboners binnen NS: geen star, wel ambitie

In het kader van management development en talentontwikkeling werkt NS met het assenkruis; een model voor ontwikkelgericht sturen aan de hand van een performance/potentieelmatrix (zie figuur 1). Tot 2007 lag de focus daarbij vooral op 'Talenten' en 'Stars' die worden gezocht op termijn topfuncties binnen het bedrijf te vervullen. Deze groep beslaat echter slechts 5 à 10% van de totale NS-populatie.



Figuur 1. Performance/potentieelmatrix

Een veel groter deel van de populatie (50%) bestaat uit hoger opgeleiden, met veel ervaring en, relatief gezien, een beperkt groeipotentieel. Bij een leeftijdsgemiddelde van 46 jaar (NS-breed), gaat het om een groeiende doelgroep die momenteel bestaat uit zo'n 700 personen. Deze groep duidt men binnen NS aan met de naam 'Backboners', hiermee aangevend dat zij de ruggengraat van onze organisatie vormen.

professionele kennis, de zogenaamde 'tacit knowledge' (Polanyi, 1966), maakt dat zij binnen de complexe NS-organisatie vaak als 'smeerolie' fungeren. Smeerolie in zowel reguliere processen als bij crisissituaties die doorleefde praktijkkennis en improvisatie vereisen. Hoe divers hun achtergrond ook is, vrijwel altijd zijn zij betrokken bij veranderprocessen in de organisatie en vervullen zij daarin een kruispuntfunctie (zie kader Backboners).

Ontwerpkeuzes en Ontwikkelvragen

Voordat NS investeerde in een leergang gericht op deze doelgroep is de vraag gesteld: wat kost het als we het niet doen?

Denk daarbij aan de gevolgen van verminderde inzetbaarheid bij een krappere wordende arbeidsmarkt, maar ook aan een cultuur waarin de verschillende generaties meer langs elkaar werken, dan met elkaar. En hoe snel krijg je dan nieuwe werkprocessen en methodieken ingevoerd, die vanwege concurrentiekracht absoluut noodzakelijk zijn?

Het uitgangspunt '*niets doen is duurder*' is daarom medebepalend geweest voor de investering in dit programma.

NS formuleerde het perspectief voor de leergang als volgt: '*Met dit programma erkent NS de waarde van haar belangrijke cultuurdragers en ondersteunt hen bij het verder onderzoeken en ontwikkelen van hun toegevoegde waarde. Door het programma opereren deelnemers effectiever en zichtbaarder in hun werk als partner in business en manager van werkprocessen. Zij verbreden hun eigen blikveld over de bedrijfsonderdelen en staan stil bij hun persoonlijke kracht en effectiviteit in een veranderende organisatie.*'

Vanuit dit perspectief is gezocht naar een passende partner voor de uitvoering van het programma. Die partner is gevonden in een bureau dat organisatieverandering als focus heeft en zich daarbinnen expliciet richt op de samenhang en de dilemma's tussen de ambities van het individu, de klant en de organisatie.

Binnen, maar ook buiten NS, werden 'passende' leeractiviteiten voor deze doelgroep veelal vanuit een paternalistische of problematiserende invalshoek aangevlogen, zoals: 'ontzietmaatregelen voor de oudere werknemer' of 'een revitalizeitscursus voor als je er *nog* zin in hebt' of '50+, wat nu?'

Hoewel steeds meer literatuur verschijnt over de specifieke kwaliteiten van 'ouderen' (Goldberg, 2007; Miltenburg, 2009), karakteriseert ons onbewuste (Dijksterhuis, 2007) de oudere werknemer nog steeds als lui, achterdochtig en zonder passie. Kortom 'ouder worden gezien als pathologisch proces' (Schrijvers, 2009). Ook backbo-

ners zelf hanteren deze gedachtegang als ze elkaar vragen: 'hoe lang moet je nog?'

Deze leergang is bewust opgebouwd vanuit de waarderende invalshoek waarbij telkens verbinding is gelegd met de business.

De kernboodschap van het programma luidt: 'Jij bent van toegevoegde waarde voor onze organisatie en we dagen je uit die toegevoegde waarde verder te ontwikkelen en uit te bouwen!'

Omwille van de nadruk op de toekomst, is *ambitie* tot kernwoord van dit programma gemaakt. Die ambitie richt zich zowel op ontwikkelvraagstukken gericht op de NS-organisatie, haar klanten, als op ontwikkeling van de deelnemer zelf. Bepalend voor het programma is de keuze om het accent te leggen op de onderlinge samenhang van die drie invalshoeken. Hiermee ontstaat het programma het karakter van louter een vaardigheidstraining of kennistragect.

Ontwerp van een passend programma

Met bovengenoemd perspectief en randvoorwaarden als uitgangspunt is in coproductie met directeuren P&O van verschillende NS-onderdelen, door het externe adviesbureau en NS Opleidingen een ontwerp gemaakt (zie kader NSO).

Verankering

Vanaf de eerste opzet van de leergang is een stuurgroep geformeerd van betrokken hogere managers met invloed in de organisatie en affiniteit met leren en ontwikkelen. Hiermee is de leergang verankerd in de organisatie. De stuurgroep adviseert de programmamanagers vanuit NSO en het externe adviesbureau en neemt beleidsbepalende beslissingen met betrekking tot de leergang.

De stuurgroep toetst met name visies en principes die ten grondslag liggen aan de leergang en neemt hiervoor besluiten. Een voorbeeld daarvan is de voortdurende dialoog over het meten van resultaten en effectiviteit van de leergang. Kernvragen daarbij zijn; Welke beweging wil NS met de leergang ondersteunen? Wat is de passende balans tussen het leerrendement van de individuele deelnemer en de toegevoegde waarde voor de organisatie? En kunnen we die toegevoegde waarde, afgemeten aan kostenbesparing/omzetvergroting, misschien ook anders meten?

Dergelijke ambigue vraagstukken vragen niet om een finaal antwoord, maar een continu gesprek en een flexibele inrichting van het programma dat 'meebeweegt' met ontwikkelingen in en rond de organisatie. Daarbij is het de kunst om, daar waar de meningen in de stuurgroep uiteenlopen, toch een gemeenschappelijke noemer te vinden. Daarbij helpen de koersbijeenvolgingen, die tegen-

NSO

NS Opleidingen (NSO) is het Competence Center van de Nederlandse Spoorwegen op het gebied van leren en ontwikkelen. NSO levert een bijdrage aan de kwaliteit, groei en resultaten van NS en de mensen die daar werken om de beloften aan de reiziger waar te maken.

Het externe adviesbureau ondersteunt sinds 1958 leidinggevenden, adviseurs, professionals en stafmedewerkers bij het realiseren van succesvolle veranderingen in organisaties. De focus ligt daarbij op het leren veranderen op eigen kracht. Het bureau kiest daarbij voor een meervoudig perspectief op organiseren en veranderen en niet voor één dominante stroming.

woordig 1 à 2 keer per jaar plaatsvinden. Door deze buiten de deur te organiseren in een inspirerende en praktische ruimte, stimuleren we visieontwikkeling en (niet onbelangrijk) boeken we voortgang.

Het programma zelf (zie kader Doel & Focus / Opzet) bestaat uit vier inhoudelijke modules rond de thema's methodisch veranderen, persoonlijke drijfveren en effectiviteit, inrichting van organisaties en klantprocessen en leiding geven met en zonder formele macht. Daarnaast maken ook 'haardgesprekken' met directieleden - gekenmerkt door een grote mate van openheid - deel uit van de leergang. Verder dient een praktijkopdracht te worden uitgevoerd en vindt er intervisie plaats, begeleid door ervaren businesscoaches. Gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke diversiteit in de groep, qua rol (wel of niet leidinggevend), inhoud van de functie, persoonlijke ambities en werkomgeving. Door deze heterogene samenstelling kunnen deelnemers vanuit verschillende perspectieven een reflectieve rol naar elkaar vervullen en wordt het leren versterkt.

Voor de start van dit traject heeft de groepsraad, het hoogste bestuursorgaan van NS, destijds groen licht gegeven. Het kostte echter de nodige moeite om directieleden in de avond als gast geregeld te krijgen. Het echte commitment ontstond na de tweede leergang.

Voor directieleden bleek het een inspirerende ervaring om in een reflectief gezelschap en in een informele setting van gedachten te wisselen over dilemma's en keuzes in de praktijk van het werk. Voor deelnemers leverde deze open uitwisseling en gerichte aandacht meer begrip en vertrouwen op met betrekking tot het leiderschap van NS en de ingeslagen koers.

Aanmelding voor het programma geschiedt vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen. Om deze te helpen bij het werven en selecteren van de juiste backboners, zijn door NSO voorbeeldprofielen (zie kader) opgesteld.

Managers melden, in samenspraak met directeurs P&O, kandidaten aan die voldoen aan de selectiecriteria. Kandidaten zijn minimaal 45 jaar en hebben een HBO/academisch werk niveau. Minstens 7 jaar werkervaring bij NS is ook een vereiste, maar in de praktijk is dit nooit een bottleneck geweest; de gemiddelde ervaringsduur ligt rond de 20 jaar! Daarbij, niet onbelangrijk, moet de kandidaat goed functioneren in zijn of haar huidige werk. Ten slotte dient de kandidaat alle modules aanwezig te kunnen zijn. Deelname is daarmee wel vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

Aangemelde kandidaten voeren een selectiegesprek met de directeur P&O en hun leidinggevende aan de hand van hun *motivation paper*. Ook de leidinggevende heeft voorafgaand aan het gesprek een korte motivatie geschreven.

In het gesprek komen, naast motivatie, ook reflectie- en leervermogen aan de orde: hoe leer jij het effectiefst en hoe ga je dat bewaken? Daarnaast wordt de kandidaat geholpen bij het scherper formuleren van zijn persoonlijke doelen.

Het gesprek heeft verschillende effecten. Zo reflecteert de deelnemer op zijn loopbaan en formuleert hij/zij een (leer)focus voor de leergang, waardoor de aangeboden leerstof beter zal bekliven. Doordat zowel de deelnemers als de leidinggevende hun motivatie expliciteren ontstaat een psychologisch contract. De leidinggevende is daarmee aangehaakt op het leerproces van zijn medewerker en kan dat proces versterken in de werkpraktijk (Rietdijk, 2009).

In een groepsintake maken deelnemers kennis met het programma, de programmamanagers en elkaar, en worden opbrengsten uit de selectiegesprekken gedeeld. Daarna volgt de startbijeenkomst.

Bij zowel de start- als de slotbijeenkomst zijn de leidinggevenden aanwezig. De bijeenkomsten zijn zodanig geprogrammeerd (onder andere met gastsprekers) dat zij ook voor hen nieuwe inzichten en inspiratie opleveren. 10 à 12 weken na afloop van het traject vindt met iedere deelnemer en zijn/haar leidinggevende een resultaatgesprek plaats. Zo wordt de leidinggevende actief betrokken bij het optimaliseren van de leeropbrengsten van het programma. Uit de resultaatgesprekken blijkt dat een grotere mate van betrokkenheid van de leidinggevende een positief effect heeft op het leerrendement van de leergang.

Het traject wordt op drie manieren geëvalueerd. Direct na de leergang vullen zowel deelnemer als leidinggevende een schriftelijke evaluatie in over leeropbrengsten en resultaten in de praktijk. Tien à twaalf weken daarna volgt het eerder genoemde resultaatgesprek. En ten slotte orga-

niseert NS Opleidingen na een half jaar een vervolgbijeenkomst 'Nieuwe Ambities' waarin toepassing van het geleerde in de praktijk centraal staat. Met de uitkomsten van deze drie vormen van evaluatie scherpen we volgende leergangen aan.

Opbrengsten

De leergang kent een variëteit van opbrengsten. Te onderscheiden zijn zowel persoonlijke opbrengsten als resultaten voor de organisatie. Hieronder geven we voorbeelden van beide varianten.

Opbrengsten voor deelnemers

- Ik kan mijn eigen werkzaamheden nu plaatsen in de strategie van NS;
- Ik kijk nu eerst naar de context en handel daarna effectiever;
- Ik realiseer me dat ik aan mezelf moet blijven werken;
- Ik ben effectiever geworden in procesbegeleiding en besluitvormingsprocessen;
- Ik ben meer flexibel in mijn gedrag. Laat meer ruimte aan anderen en timmer agenda's en discussies niet meer helemaal dicht;
- Nee zeggen is weer leuk;
- Ik denk meer na over mijn rol in de organisatie;
- Ik ben me bewust geworden van achtergronden die meespelen bij veranderingstrajecten en pas deze meer toe in relatie tot mijn werkveld;
- Mijn zichtbaarheid is vergroot;
- Ik moet vooral mijn kracht op het juiste moment inzetten. Dus niet afleren, maar gericht toepassen... en soms ook loslaten. Dat blijft overigens wel moeilijk;
- Ik ga niet meteen aan de slag met oplossingen;
- Ik voel me meer betrokken bij andere afdelingen;
- Ik ben weer trots op NS;
- Mijn vertrouwen in onze directie is vergroot*.

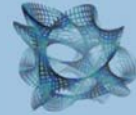
*Bron: schriftelijke evaluaties leergang 1 t/m 6

Resultaten voor de organisatie

- *Nieuw perspectief*: de rol van coördinator binnen een onderdeel leek keer op keer niet goed te vervullen; bij nadere analyse vanuit een andere focus bleek de oplossing in de herinrichting van het betreffende proces te zitten.
- *Tijds winst*: door vanuit een meer coachende en outputgerichte rol aan te sturen gaf de agenda van een deelnemer ineens meer ruimte voor andere taken.
- *(Kwaliteits)Winst*: met een veranderdennering waarin kritisch het 'waartoe' en 'waarom' bekeken wordt, heeft een deelnemer een krachtig instrument om relevantie en robuustheid van

Doel & Focus van het traject

Doel: Deelnemers benutten hun kennis en ervaring en maken deze expliciet; reflecteren op de vragen "wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik" en acteren krachtig daarop; vergroten hun handelingsrepertoire en effectiviteit in het begeleiden en realiseren van veranderingsprocessen.



Focus: Het traject kent 3 dimensies:

- Persoon: hoe kun je je sterke kanten nog meer benutten?
- Werk: hoe behaal je je resultaten via mensen (netwerken)?
- NS: hoe kan NS in een veranderende omgeving haar doelen waarmaken?

In de visie van NS beïnvloeden deze dimensies elkaar continu. Het traject is daarom opgebouwd rondom inhoudelijke onderwerpen die als hefboom dienen voor (inter)persoonlijke ontwikkeling. Daarbij kijken we kritisch naar bestaande werkwijzen en patronen.

Opzet in het kort

- Aanmeldgesprek d.m.v. motivatiepaper met persoonlijk ontwikkelthema.
- Groepsintake.
- Startbijeenkomst.
- Vier tweedaagse themamodules en 's avonds gasten vanuit de directies.
- In 4 groepen werken aan projectopdracht in en tussen de modules door.
- Vier begeleide intervisiebijeenkomsten tussen de modules door.
- Slotbijeenkomst.
- Resultaatgesprek.
- Toekomstbijeenkomst (half jaar na de slotbijeenkomst).



projectaanvragen vooraf te toetsen in dialoog met de indiener.

- *Verbinding met strategie en klant*: een deelnemer is na de toelichting op de corporate strategy een andere dialoog aangegaan met zijn team over bezuinigingen.
- *Kennisdeling*: een deelnemer organiseert binnen een NS-onderdeel een groep van 'wijze mannen' die jongere medewerkers ondersteunen bij het oplossen van lastige vraagstukken.

Uit de voorbeelden blijkt dat, gelet op de complexiteit van vraagstukken en processen die in het geding zijn, een beter toegeruste backboner wezenlijk verschil kan maken en dit ook daadwerkelijk doet. Bij een leergang als deze, te zien als een investering voor middellange en lange termijn, is rendement meer dan direct in geld uit te drukken resultaten.

De focus ligt op effectiviteit (met efficiency als mogelijke afgeleide) en op het niveau van processen.

Wat ons als programmamanagers verrast heeft, is de mate van positieve energie die door de meeste deelnemers voelbaar wordt uitgedragen. Ook hun leidinggevendens onderschrijven dit. In dialoog met hen werken wij verder aan het zo optimaal mogelijk benutten van deze positieve energie.

Profiel Eveline de Jong, juridisch adviseur



Eveline is 46 jaar en gescheiden. Ze heeft 2 kinderen van 13 en 14 jaar. Sinds die op de middelbare school zitten, is ze fulltime gaan werken.

Eveline is juridisch adviseur en werkt 15 jaar bij NS waarvan de laatste 5 jaar in haar huidige functie.

Het werk bij NS bevalt haar goed, maar de routine is er wel in aan het sluipen. Ze zou wel een nieuwe uitdaging willen, binnen of buiten het werk.

Eveline is een vakvrouw en houdt de ontwikkelingen in haar vakgebied goed bij. Haar adviezen zijn gedegen, zij werkt precies en gestructureerd. Ook lastige vragen weet zij uit te pluizen en te beantwoorden. Eveline zou minder solistisch kunnen werken en meer initiatief kunnen nemen om de ontwikkelingen die zij op haar vakgebied ziet om te zetten in (nieuwe) kansen voor NS.

Werkzame principes & aanbevelingen

Vanuit onze ervaring met zeven leergangen, hebben wij voor onze collega HRD-professionals de volgende aanbevelingen:

- Denk en communiceer consequent vanuit een waarderende in plaats van een problematiserende benadering.
- Zorg voor een zorgvuldige deelnemersselectie waarin de leidinggevende van de deelnemer een rol speelt.
- Streef naar een zo groot mogelijke diversiteit van deelnemers qua rol/functie, wel of niet leidinggevend, werkomgeving en persoonlijke ambities.
- Bouw je traject op vanuit de drie perspectieven van *business*, *klant en persoon* en belicht deze vooral in hun onderlinge samenhang (meer-voudig kijken).
- Bereik verankering in het hart van de organisatie door warme verbinding met de directie, commitment van leidinggevend en onderdeeloverstijgende praktijkopdrachten.

Voor ons zijn dit werkzame principes gebleken, die de leergang hebben gemaakt tot een belangrijke sleutel in de ontwikkeling van de NS-organisatie.

Nieuwe Ambities?!

Voor een organisatie met de ambitie om zich te ontwikkelen tot een Europese, multimodale verwerker en excellente dienstverlener is de mate waarin de oudere generaties de vernieuwing van volgende generaties toelaten, integreren en actief ondersteunen, van groot belang. Ook de mate waarin nieuwe leiders in staat zijn de vernieuwingen al lerend te realiseren en de mate waarin de jongste generatie daarbij gebruik weet te maken van de expertise van ervaren collega's is cruciaal (Bontekoning, Engwirda & Limburg, 2007). Vanuit deze optiek zoeken we binnen de

Nederlandse Spoorwegen naar dwarsverbanden tussen de MD leergangen voor verschillende doelgroepen.

Zo is een aantal alumni van Ambities voor de Toekomst geselecteerd en opgeleid als coach/interactiebegeleider voor de net-afgestudeerde trainees van het Jong Talent Programma.

Daarnaast hebben enkele oud-deelnemers, geïnspireerd door de leergang, advies@ns.nl opgericht. Managers kunnen hier een organisatievraagstuk aanmelden, waarna de oud-deelnemers in een tijdelijke projectstructuur en naast hun gewone werk met het vraagstuk aan de slag gaan. In tijden van bezuiniging mogelijk een welkom alternatief voor externe bureaus.

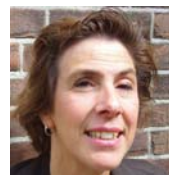
Binnen NS is sociale innovatie en het vergroten van inzetbaarheid van medewerkers een thema dat continu de aandacht heeft. Daarbij verlegt NS haar aandachtsgebied steeds meer naar *alle* medewerkers in de organisatie. Momenteel wordt onderzocht of een leergang met dezelfde focus als 'Ambities voor de Toekomst' ook voor *operationele* medewerkers in deze leeftijdscategorie succesvol zou kunnen zijn. ●

Literatuur

- Bontekoning, A.C., I. Engwirda & D. Limburg (2007). **Werken met verschil**. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.
- Dijksterhuis, A. (2007). **Het slimme onbewuste**. Amsterdam: Bert Bakker.
- Goldberg, E. (2007). **De Wijsheidparadox**. Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Miltenburg, E. (2009). **Nooit te oud om te leren**. OR informatie, **06 juni 2009**, pp. 10-11.
- Polanyi, M. (1966). **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rietdijk, M. (2009). **Gedragsverandering in organisaties**. Assen: Van Gorcum.
- Schrijvers, J.P.M. (2009). **De senior als constructie**. Publicatie ter gelegenheid van de startbijeenkomst van Ambities voor de Toekomst groep 6, 2 oktober 2009. Utrecht: NS.



Peter Paul Kerpel is programmamanager bij Sioo en begeleider van de NS-leergang 'Ambities voor de Toekomst'. E-mail: kerpel@sioo.nl



Angélique van Lieshout is werkzaam als senior adviseur bij de groep Advies & Ontwikkeling van NS Opleidingen. Zij is projectleider van de leergang 'Ambities voor de Toekomst'. E-mail: Angélique.vanlieshout@ns.nl