

CPM samen met klanten en ingenieurs over

# T-Professional Development

## T-Professional Development, wat is dat?

Ere wie ere toekomt: **IDEO**, een van de internationale topspelers in design en innovatie, nam de term **T-shaped** als eerste in de mond. In 2005 al duidde CEO en President **Tim Brown** op het belang van specialisten die niet vergeten ook generalist te zijn. **IBM** was een early adapter van het idee en zette programma's op om zijn consultants te ontwikkelen tot businesspartners. In de 'new economy' is T-Professional Development ondertussen een must voor leidinggevenden om succesvol te zijn. De ruggengraat van de T staat voor een expertise, bijvoorbeeld R&D. De armen van R&D reiken in het T-model verder dan de eigen discipline. Transdisciplinair zoeken ze connectie met bijvoorbeeld Finance, HRM, Sales en Operations. T-Professional Development stimuleert grensoverschrijdende vaardigheden waardoor je als professional kunt meedenken over specialismen heen.

Hoe kun je de armen van de T ontwikkelen? Hoe kun je leren bedrijfsbreed te denken? Deze individuele competentieontwikkeling begint uiteraard bij een degelijke zelfkennis. Zelfreflectie is en blijft het begin van grotere wijsheid: wie ben ik, wat zijn vandaag mijn sterktes en zwaktes, waar wil ik naartoe, welke 'boundary crossing skills' wil ik ontwikkelen, wat is mijn plan om dat te realiseren?

## T-Professional Development, een waardevolle insteek

Aan het woord is **Christine Van Velthoven, Managing Director van CPM**:

"T-shaped Professional Development is al een heel waardevolle insteek gebleken voor vragen waarmee klanten bij ons komen. Ik geef een paar heel concrete en voor ingenieurs herkenbare voorbeelden uit de praktijk:

- "Onze onderneming wil van het interne studie bureau een zelfbedruipende businessunit maken. Mijn CEO vraagt hoe ik dat ga aanpakken."

- “Ik ben een expert die in de onderneming zijn waarde toch al bewezen heeft. Nu wil mijn onderneming mij laten groeien in een salesrol en daar voel ik mij niet comfortabel bij. Kunt u mij helpen?”
- “Mijn baas heeft mij gevraagd het projectleiderschap voor het vermarkten van ons nieuwste product op mij te nemen. Dat zal onderhandeling vragen met meerdere partijen, ook buiten mijn expertise. Hoe krijg ik die partijen op één lijn?”
- “Al enkele jaren ben ik de lokale manager van R&D in België. Er dient zich een opportuniteit aan: die van internationale R&D-verantwoordelijke voor de hele groep. Ik kan wel wat advies gebruiken over hoe ik dat aanpak.”

Bij dergelijke vragen adviseren wij om te starten met ‘bewust-zijn’; vaak worden daar developmentcenters voor ingezet”, vervolgt Christine Van Velthoven. “Via een intensieve screening meten we je huidige sterktes en zwaktes en zoeken we naar ontwikkelpotentieel. Onze consultants helpen vervolgens om ontwikkeldoelen te bepalen en een pad uit te zetten om deze competenties te versterken (POP, Persoonlijk OntwikkelingsPlan).”

Daarvoor bestaan geen standaardrecepten, dat vraagt een plan op maat van de organisatie én de persoon. CPM ondersteunt deze ontwikkeltrajecten via opleiding en coaching. Maar de armen van de T ontwikkelen is een opdracht waar nog veel meer bij komt kijken... Dat illustreren de volgende voorbeelden.

### **T-Professional Development, hoe deden zij het?**

**ANL Plastics** ontwikkelt en produceert gethermoformeerde kunststofverpakkingen op maat, voor food en non-food. Het heeft verspreid over drie sites (naast Wellen in België ook nog twee andere productiesites in Frankrijk en Polen) 400 medewerkers. [www.anlplastics.be](http://www.anlplastics.be)





**Joris Vrancken, Managing Director ANL Plastics:**

“Ingenieurs vertegenwoordigen een klein deel van het personeelsbestand van ANL Plastics. Natuurlijk moeten zij samenwerken met en dikwijls ook een voortrekkersrol spelen voor collega’s met een heel andere achtergrond en uit verschillende departementen. In de academische wereld is research om de research mogelijk, maar in de context van een onderneming moet technologie ten dienste van het bedrijf staan. Dat vergt een andere, een bredere kijk. Of iemand dat in zich heeft, blijkt al enigszins uit de achtergrond, de interesse, het reeds afgelegde traject. De studiekeuze en opleiding zeggen zeker niet alles. Mijn tip aan jonge ingenieurs: denk zo breed mogelijk.”

Een jonge ingenieur als Johan Verbert begint bij ANL Plastics met zijn vakkennis systematisch toe te passen en uit te breiden op verschillende van onze departementen. “Jonge ingenieurs hebben al een vrij ruim wereldbeeld, dat is eigen aan de generatie. Maar economische of bedrijfskundige ervaring hebben ze niet, en zoiets als coaching is meestal nog slechts theorie. Om jong talent daadwerkelijk te steunen is een motiverende begeleiding de efficiëntste aanpak; dat begint in het bedrijf zelf en kan versterkt worden door HR-professionelen, in het geval van ANL Plastics is dat CPM.

**Johan Verbert, Management Trainee ANL Plastics:**

“Ik ben burgerlijk ingenieur computerwetenschappen, heb gedoctoreerd en ben iets meer dan een jaar geleden aangezocht door ANL Plastics om geleidelijk aan de technische leiding op mij te nemen. In de academische wereld werk je tussen gelijkgezinden, krijg je carte blanche met weinig tijdsdruk en doe je je eigen ding. Bij ANL Plastics moeten we als team goed samenwerken, willen we de doelen bereiken. We moeten rekening houden met de verwachtingen van de klant, de afgesproken timings en het totale financiële plaatje. Tegelijkertijd is er veel onderlinge steun, ik voel vertrouwen, fouten maken kan. Technisch bijbenen gaat, denk ik, vrij snel, maar leiding geven en coördineren, daar moet ik nog veel leren. En dat probeer ik dan ook te doen. Al doende en met de structurele begeleiding van CPM. Je leert bijvoorbeeld snel dat mensen goede redenen hebben om de dingen te doen zoals ze ze doen. Wil je verandering, dan moet je eerst die drijfveren begrijpen. Over mezelf zag ik bevestigd – en dat is meteen ook mijn tip aan jonge ingenieurs: het is belangrijk je eigen sterktes en zwaktes te kennen. Aan die zwaktes kun je werken. Opbouwende kritiek krijgen (of vragen) is daarvoor al een goed begin. En als lid van een team in een onderneming sta je er nooit alleen voor.”

**Televic** is een Belgisch bedrijf dat hoogtechnologische en kwalitatieve communicatiesystemen produceert en implementeert voor specifieke nichemarkten. Het heeft wereldwijd meer dan 400 mensen in dienst. Het hoofdkantoor is gevestigd in Izegem. [www.televic.com](http://www.televic.com)



**Lieven Danneels, CEO Televic:**

“Televic is een bij uitstek technologisch bedrijf waar je ingenieurs tegenkomt in alle facetten van het ondernemen. Ja dus, breder kijken dan het puur technische is hier een dagelijkse realiteit. Om dat in goede banen te leiden hebben we samen met CPM een competentie managementbeleid uitgetekend. Voor elke functie zijn er competenties gedefinieerd, ook de niet-technische. Onze waarden – innovatie, flexibiliteit, no-nonsense, duurzaamheid – vragen vaardigheden maar ook een juiste attitude. Wij als werkgever én de medewerkers zelf voelen de verantwoordelijkheid om de individuele competenties tot een maximaal niveau te ontwikkelen. Dat maken we ook concreet: elke medewerker werkt jaarlijks met een actieplan rond maximaal een drietal competenties, waarbij er bij competentieopbouw natuurlijk altijd een ‘fit’ moet zijn tussen de medewerker, zijn rol in de firma en de organisatie. Bij Televic bestaat er een duale carrière ladder – professional en managerial – omdat iedereen moet kunnen evolueren, de ingenieur met nog andere dan puur technische interesses, maar ook de ingenieur die vooral specialist is en wil blijven. Geen twee mensen zijn gelijk, iedereen moet voor zichzelf uitmaken waar zijn sterktes liggen en die dan ook ontplooiën. Dat is trouwens de tip die ik aan jonge ingenieurs wil meegeven: ken jezelf. Voor persoonlijk en voor professioneel succes is dat heel belangrijk.”

De **UNILIN Group** uit Wielsbeke heeft drie divisies (Flooring, Panels en Insulation) en is met UNILIN Flooring Europees marktleider in het hogere segment van laminaat. UNILIN stelt meer dan 3800 mensen tewerk verdeeld over 17 productievestigingen. [www.unilin.com](http://www.unilin.com)





**Stefaan Lauwers, Operations Director UNILIN:**

“UNILIN is een procesgedreven onderneming, hier werken dus nogal wat ingenieurs. Je komt hen vooral tegen daar waar je ze traditioneel ook zou verwachten: bij productie, kwaliteitscontrole, techniek, R&D ... op de technische afdelingen dus. Vandaag minder in Sales bijvoorbeeld. Salesmensen geven wij extra technische bagage mee zodat ze doordrongen van onze productkennis de markt in kunnen. Door middel van ‘succession planning’ doen we inspanningen om technische mensen ervaring te laten opdoen in businessdevelopment en salesgeoriënteerde functies, een niet altijd zo evidente stap. De combinatie van zowel technische kennis, inzicht in de business en de markt, als het bedrijfseconomische zijn troeven om binnen UNILIN door te groeien naar hogere managementfuncties.

In de technische functies zijn de uitdagingen ruim. Naast het belang van het ontwikkelen van specifieke technische kennis leren onze technische mensen al vroeg in hun loopbaan om rekening te houden met financiële aspecten en kostenbeheersing. Samenwerking binnen en onder teams, al dan niet op projectmatige basis, maken dat ook interpersoonlijke skills belangrijk zijn. Leren rekening houden met de mens achter de collega's is een voorwaarde om succesvol te zijn binnen UNILIN. ‘Succession planning’ wordt op bedrijfsniveau bekeken en niet alleen binnen de afdeling of divisie. Omdat UNILIN een grote internationale groep is, zijn de opportuniteiten om intern door te groeien reëel. Als de medewerker en het bedrijf erin geloven – op basis van realisaties en potentieel – is jobrotatie zeker een mogelijkheid. Per functie worden op regelmatige basis mogelijke opvolgers in kaart gebracht, met als doel tijdig voor individuele opvolging en eventuele (re)oriëntatie te kunnen zorgen. Interne mobiliteit en loopbaanplanning zijn een gegeven waar we meer en meer bewust mee omgaan. Zicht hebben op de ‘gaps’ binnen de organisatie leidt tot het wegwerken ervan. Opleidingstrajecten en competentieontwikkeling worden hier dan ook gericht aan gekoppeld en dit zowel op collectieve als individuele basis. Het is dus niet zo dat je als medewerker algemeen of als ingenieur in het bijzonder bij UNILIN aan één job vastzit. Een voldoende brede blik houden en blijvend willen bijleren, is dus aangeraden.

Zelf ingenieur zijnde, heb ik het merendeel van mijn niet-technische competenties al doende geleerd, door verschillende uitdagingen aan te gaan en door te groeien binnen het bedrijf. Een tijd in het buitenland werken is weliswaar een vrij harde maar ook goede leerschool. Mijn tip aan jonge ingenieurs vandaag: jullie geven er blijk van in het leven ruime interesses te hebben, pas die attitude ook toe op je werk.”

