

LEIDERSCHAP IN ONTWIKKELING: Eerste resultaten van het Talentprogramma voor aankomend leidinggevenden in het St. Antonius Ziekenhuis

Richard van de Loo, Netty Turkenburg en Frans Klomp ¹.

Om te voorzien in de behoefte aan leidinggevend talent voor middenkader functies, heeft het St. Antonius Ziekenhuis een programma ontwikkeld als onderdeel van een organisatiebreed MD-traject. Dit programma is in 2009 van start gegaan en is medio 2010 geëvalueerd. In dit artikel maken wij u deelgenoot van de voornaamste resultaten en aanbevelingen. In juli 2011 is een verkorte versie van dit artikel in Antenne gepubliceerd.

Inleiding

Een competent middenkader vormt voor het St. Antonius Ziekenhuis een absolute voorwaarde om haar doelstellingen en ambities waar te maken. Om te voorzien in de behoefte aan leidinggevend talent voor middenkader functies, heeft het St. Antonius Ziekenhuis een programma ontwikkeld als onderdeel van een organisatiebreed MD-traject. In 2009 is dit programma van start gegaan.

Reactie deelnemer: Mijn motto bij de start van het ontwikkelprogramma was: Denken, Durven, Doen!

In 2010 is dit programma met behulp van een enquête onder alle betrokken partijen grondig geëvalueerd. De ervaringen tot nu toe en de resultaten van de enquête vormden voor de Stuurgroep Leiderschap, die het programma heeft opgezet en gemonitord, aanleiding kritisch te kijken naar het development programma. Hier volgen de voornaamste bevindingen en aanbevelingen.

Doelstelling programma

Het leiderschapsprogramma is ontwikkeld om over een pool van potentieel leidinggevenden te kunnen beschikken van waaruit vacatures voor afdelingshoofden intern kunnen worden opgevuld. Een degelijke pool borgt de continuïteit in de bezetting van managementposities.

Reactie deelnemer: Ik heb me sterk ontwikkeld in het coachen, motiveren en stimuleren van teamleden (denken in oplossingen en mogelijkheden).

¹ dr. Richard van de Loo, Meijer Consulting Group; drs. Netty Turkenburg, beleidsmedewerker P&O; drs. Frans Klomp, sr opleider/adviseur St. Antonius Academie

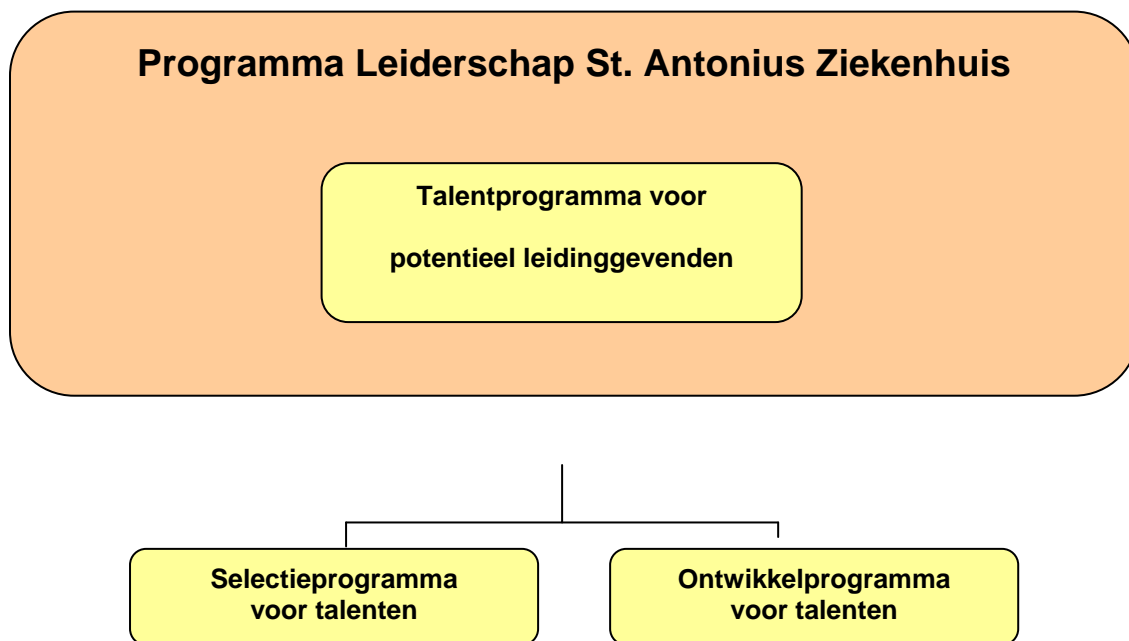
Daarnaast levert zo'n pool een kostenbesparing op omdat er geen externe werving- en selectieprocedure nodig is. Ook de vorming als cultuurdrager van het ziekenhuis (missie, waarden en normen) wordt nagestreefd. Tenslotte draagt een kweekvijver van potentieel leidinggevenden bij aan een gezonde doorstroom en mobiliteit binnen het ziekenhuis. In feite tekenen zich hier twee wezenlijke doestellingen af, namelijk enerzijds het zorgen voor een adequate opvolging en anderzijds het stimuleren en binden van leidinggevend talent, dus: managementontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van de Antonius medewerker. Deze dubbele doelstelling sluit aan bij de bevindingen van een in 2010 uitgevoerd grootschalig benchmarkonderzoek naar de MD-praktijk in Nederland (zie verwijzingen), waaruit blijkt dat in de meeste organisaties MD de dubbele focus heeft van organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.

Reactie deelnemer: Ik heb vooral de leidinggevende competenties planning en communicatie kunnen ontwikkelen. Aan financieel management had ik meer aandacht willen besteden.

Organisatie programma

Het initiatief en de verantwoordelijkheid van het programma lagen bij de Stuurgroep Leiderschap (de stuurgroep is in oktober 2010 opgeheven in afwachting van de strategie en visie op leiderschap van de nieuwe Raad van Bestuur). In deze stuurgroep waren, behalve managers en medewerkers van de afdeling P&O en de Antonius Academie, de voorzitter van de Raad van Bestuur, enkele zorgmanagers en afdelingshoofden vertegenwoordigd. De stuurgroep fungeerde als opdrachtgever van het talentprogramma en zorgde voor de beleidsmatige en planmatige aansturing ervan.

Het talentprogramma kent twee fasen: selectie van talent en ontwikkeling van talent. In schema ziet dit er als volgt uit:



Afbeelding 1 Overzicht Programma Leiderschap St. Antonius Ziekenhuis

De uitvoering van de selectie is in handen van de selectiecommissie, gefaciliteerd vanuit de afdeling P&O. De ontwikkeling en uitvoering van het ontwikkelprogramma ligt bij de St. Antonius Academie.

Fase 1: Het selectieproces

Kandidaten voor het talentprogramma werden voorgedragen door de eigen leidinggevende. De voordracht ging vergezeld van een door de kandidaat in samenspraak met zijn of haar leidinggevende opgestelde motivatiebrief. Hierna vond een gesprek plaats met de selectiecommissie, die toetst of de kandidaat de motivatie en het potentieel heeft om in de toekomst een leidinggevende functie te vervullen.

Bij een positief oordeel van de selectiecommissie kreeg de kandidaat de gelegenheid deel te nemen aan een talentassessment. Dit assessment vormde een externe en onafhankelijke toetsing van het leidinggevend talent van de betrokken kandidaat. Het assessment is voorbereid en uitgevoerd door Richard van de Loo van de Meijer Consulting Group (www.meijerconsultinggroup.nl).

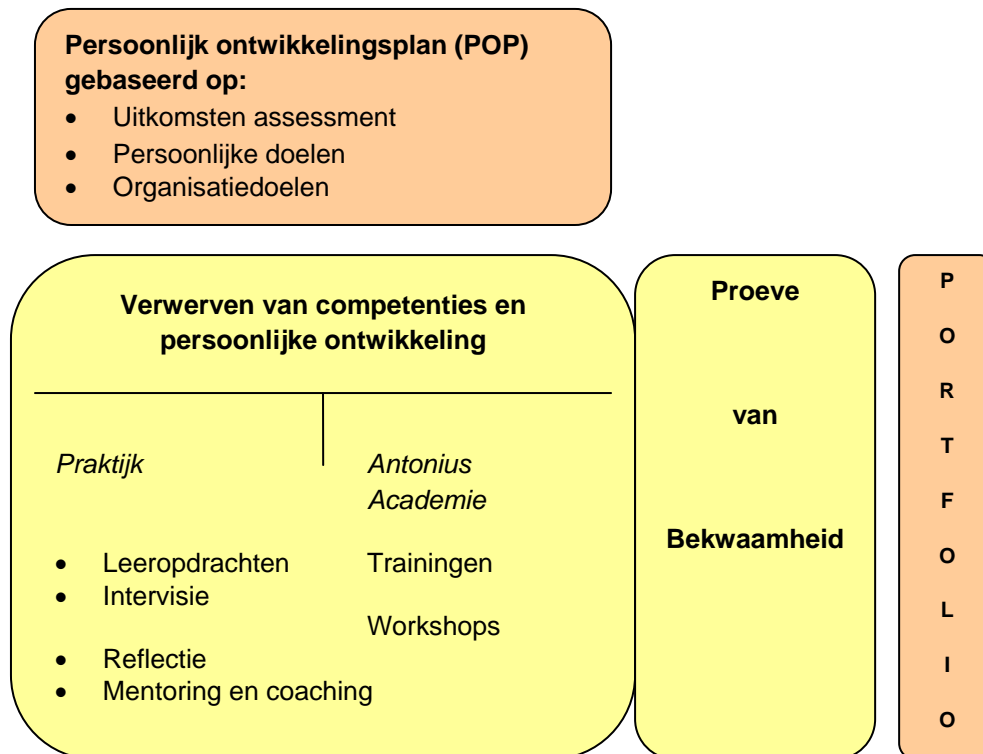
De bevindingen van het assessment werden vastgelegd in een schriftelijke rapportage. Deze rapportage ontving de kandidaat, die vervolgens zelf kon bepalen om dit rapport door te sturen naar de selectiecommissie en daarmee dus ook zijn of haar sollicitatie door te zetten.

Op basis van alle ontvangen informatie kwam de selectiecommissie tenslotte tot een eindoordeel over de geschiktheid van de kandidaat en daarmee tot aanmelding voor het ontwikkelprogramma.

Reactie deelnemer: Ik heb me persoonlijk kunnen ontwikkelen waardoor ik als mens en als leidinggevende sterker in mijn schoenen sta.

Fase 2: Het ontwikkelprogramma

Het ontwikkelprogramma heeft een tijdsbeslag van 1½ jaar. Het programma bestaat uit leeropdrachten, trainingen, workshops, intervisie en coaching. Alles gericht op het verwerven van leidinggevende competenties en persoonlijke ontwikkeling. Het ontwikkeltraject wordt afgesloten met een proeve van bekwaamheid, dat wil zeggen: een oordeel over leidinggevende competenties op basis van alle evaluaties en praktijkproeven.



Afbeelding 2 Opzet en inhoud Talentprogramma

Heeft de kandidaat dit alles positief doorstaan, dan is men in principe benoembaar op een leidinggevende functie voor het middenkader van het ziekenhuis.

Reactie deelnemer: De kracht van het programma was onder andere de bijdrage van docenten uit de praktijk en de intervisie.

Resultaten

In totaal zijn 19 kandidaten aangemeld voor deelname aan de selectieprocedure. Uiteindelijk zijn 14 kandidaten doorgestroomd naar het ontwikkelprogramma.

Van de vijf afgevallen kandidaten zijn er drie afgewezen op basis van het motivatiegesprek; één op basis van een negatief assessment en één kandidaat heeft zichzelf teruggetrokken na een negatief assessment.

Twee deelnemers hebben tussentijds hun ontwikkelprogramma gestaakt. De voornaamste reden was dat het voor hen in de praktijk niet mogelijk bleek om een intensieve opleiding te combineren met de reguliere werkzaamheden en/of privéomstandigheden.

Evaluatie

Omdat het talentprogramma een nieuw initiatief van het St. Antonius Ziekenhuis is, werd besloten tot een uitvoerige evaluatie onder alle betrokkenen. Medio 2010 is deze evaluatie uitgevoerd. Voor alle achtergrond en details van deze evaluatie wordt verwezen naar de evaluatierapporten van N. Turkenburg P&O en A. Bakker Antonius Academie (zie verwijzingen).

In grote lijnen worden zowel de selectieprocedure als het ontwikkelprogramma positief beoordeeld door alle betrokkenen: kandidaten, leidinggevenden en leden van de selectiecommissie. Dit neemt niet weg dat er op sommige onderdelen en facetten van de selectieprocedure en het ontwikkelprogramma kanttekeningen te maken zijn en lessen geleerd kunnen worden.

Reactie deelnemer:

Ik voelde me voor het programma al een echte Antoniaan, maar heb nu nog meer redenen om me aan het Antonius te blijven binden.

Hieronder volgen de voornaamste kanttekeningen:

1. Sommige kandidaten blijken het talentprogramma vooral te zien als een goede kans voor persoonlijke ontwikkeling, maar hebben niet echt de ambitie voor een leidinggevende functie. Hierop is onvoldoende geselecteerd.
2. Er zijn onder de kandidaten tamelijk grote niveauverschillen in ervaring, managementambitie en opleiding.
3. Voor de selectiecommissie en bij het talentassessment is het lastig werken met twee verschillende competentieprofielen, namelijk één profiel gericht op enkele algemene persoonskenmerken, zoals ambitie en initiatief; en één profiel gericht op specifieke managementcompetenties zoals aansturen, plannen en organiseren, analyseren.
4. Het bleek lastig de selectiecommissie bijeen te laten komen door een te korte termijn planning en door drukke agenda's.
5. Sommige kandidaten en leidinggevendenden onderschatten de zwaarte van het ontwikkelingstraject.
6. De mogelijkheden om het geleerde in de praktijk toe te passen en zich verder te ontwikkelen varieerde van voldoende tot onvoldoende. De positionering van de kandidaat op de afdeling en de daarmee samenhangende beschikbare tijd bleken hierin cruciaal.
7. De begeleiding (mentoring) door de eigen leidinggevende varieerde: van ruim voldoende tot krap voldoende. Bepalend hierin bleek de ervaring van de leidinggevende met het begeleiden van lerende medewerkers.

Reactie deelnemer: Het programma heeft mijn persoonlijke ontwikkeling enorm gestimuleerd.

Aanbevelingen

De evaluatie toont aan hoe nuttig evaluatie en reflectie zijn. Het is op grond van deze evaluatie zeker aan te bevelen de huidige selectieprocedure op enkele onderdelen verder aan te scherpen en de voorwaarden voor het praktijkleren te verbeteren. Hieronder volgen de voornaamste aanbevelingen;

1. Selecteer scherper op kandidaten die gemotiveerd zijn om door te stromen naar een managementfunctie binnen het ziekenhuis.
2. Creëer een meer homogene ontwikkelgroep door concrete opleidings- en ervaringseisen voor aanmelding en selectie te eisen.
3. Hanteer in de selectieprocedure het leiderschapsprofiel en niet het talentprofiel. Door het leiderschapsprofiel te hanteren wordt meteen duidelijk hoe groot bij een kandidaat de

afstand is tussen het huidige competentieprofiel en het gewenste profiel tegen de achtergrond van een toekomstige leidinggevende functie.

4. Betrek de leidinggevende nauwer bij de selectie op basis van de ingekomen documenten: cv, motivatiebrief van de kandidaat en de leidinggevende. De leidinggevende heeft immers de kandidaat aangemeld. Komt een kandidaat door de schriftelijke voorselectie, dan gaat die door naar het assessment voor een onafhankelijke en objectieve toetsing. Alle kandidaten die het assessment hebben doorlopen, krijgen de kans zich te presenteren tijdens het sollicitatiegesprek met de selectiecommissie.
5. Vraag de Antonius Academie de voorwaarden voor het praktijkleren te onderzoeken en het management hierover te adviseren (o.a. positionering van de kandidaat in de praktijk, uitvoering ontwikkelactiviteiten en mentoring door de leidinggevende).
6. De leidinggevende pakt de verdere ontwikkeling richting leidinggevende functie op.
7. De afdeling P&O vervult een coördinerende en faciliterende rol bij de doorstroming van de kandidaten naar een leidinggevende functie.

De overwegend positieve beoordeling van het nieuwe Talentprogramma in het St. Antonius Ziekenhuis stuurt aan op voortzetting van het programma. De laatste en zeker niet minst belangrijke aanbeveling sluit hierop aan:

Benut de opgebouwde kennis en ervaring door binnen niet al te lange tijd het (verbeterde) programma opnieuw uit te voeren.

Voortgang deelnemers

Alle betrokken kandidaten en hun leidinggevendens zijn benaderd door hun P&O adviseur voor een ontwikkelgesprek. In een aantal gevallen hebben leidinggevende en/of kandidaten zelf dit initiatief genomen.

Drie van de 12 deelnemers zijn doorgestroomd naar een leidinggevende functie binnen hun eenheid. Een deelnemer is doorgestroomd naar een projectleidersfunctie. Bij 8 medewerkers zijn of worden de ontwikkelgesprekken op dit moment uitgevoerd.

Om lering te kunnen blijven trekken uit de aanpak van dit ontwikkelingstraject, is het zeker aan te bevelen om alle kandidaten te blijven volgen. De aanbevelingen en aanvullende informatie over alle kandidaten (o.a. wel of geen leidinggevende functie) moeten tenslotte leiden tot een maximaal resultaat van dit en hierop volgende talentprogramma's.

Verwijzingen

- Talentprogramma voor leidinggevenden. Interne notitie St. Antonius Academie, juni 2009.
- Aukje Bakker: Tussenevaluatie Ontwikkelingsprogramma Leiderschap Middenkader, St. Antonius Academie, juni 2010.
- Netty Turkenburg: Evaluatie selectie talentprogramma. Interne notitie afdeling P&O, St. Antonius Ziekenhuis, juni 2010.
- Uitkomsten Evaluatie talentprogramma Leiderschap Middenkader; verslag van de Stuurgroepbijeenkomst van 22 september 2010.
- Marcelle Visée (e.a.): Benchmarkonderzoek Management Development. Algemeen rapport. Uitgevoerd door Ebbing & Company, VU, NVP en NFMD. 2010.