



Groeien en bloeien in Noordwest: 4 jaargangen ontwikkeltraject leidinggeven aan teams

De focus van Noordwest Ziekenhuisgroep als werkgever is 'Beter worden dan je al bent'. Werk je bij Noordwest, dan weet je in ieder geval dat je je verder kunt ontwikkelen. Binnen Noordwest zagen we 5 jaar geleden dat het niet makkelijk was om leidinggevendenden voor het middenkader te werven. Er was geen doorstroom vanuit de teams en de stap van medewerker naar middenkader was te groot om in één keer te zetten. Daarom heeft Noordwest een eigen ontwikkeltraject opgezet in samenwerking met trainer Tijm Corporaal van Relevance (voorheen Schouten en Nelissen Incompany). De formule van interne en externe begeleiding van de deelnemers bleek er eentje met een gouden randje!

Voordat we zover waren stonden we 5 jaar geleden voor een aantal vragen:

- Wat moeten we doen om professionals die de stap van inhoudelijke expertise naar leidinggeven willen zetten te behouden?
- Hoe bieden we medewerkers kansen om kennis te maken met andere functies in het ziekenhuis?
- Hoe zorgen we ervoor dat professionals zonder leidinggevende ervaring toch op een leidinggevende positie kunnen komen?

Vormgeven ontwikkeltraject Leidinggeven aan teams

Het begon met pionieren en het starten van een eerste groep. Want met welke elementen bouwen we het traject zo volledig mogelijk op? Leren en ontwikkelen doe je vooral in de dynamiek van de praktijk, dus alleen een aantal trainingdagen is niet voldoende. We kwamen uit op een combinatie van:

- Een ontwikkelassessment voor het bepalen van ontwikkeldoelen
- Trainingdagen

- Stagedagen in de praktijk
- Intervisie
- Een mentor uit de praktijk
- Indien nodig een externe coach voor individuele vraagstukken die deelnemers buiten de groep en Noordwest willen bespreken

En zo gingen we van start met 12 enthousiaste deelnemers en een traject met een looptijd van een jaar. Nu is het tijd om stil te staan en terug te kijken na 4 edities en te delen wat wel en niet werkte. Niet alleen

de deelnemers hebben zich ontwikkeld en nieuwe stappen gezet, ook Noordwest heeft als organisatie geleerd.

Geleerde lessen

- *Kaders geven duidelijkheid bij leren en ontwikkelen*

In het ontwikkeltraject werden bij de eerste editie deelnemers zelf verantwoordelijk gemaakt voor het realiseren van hun stageplaatsen. Dit bleek in een aantal situaties tot problemen te leiden. Vooral op afdelingen met bezettingsproblemen kwamen deelnemers soms in een “spagaat” terecht. Kan ik wel aan mijn ontwikkeling werken als we op mijn Intensive Care afdeling met ziek personeel te maken hebben? Of een leidinggevende zegt: ik ben het wel eens met jouw ontwikkelwens, maar ik kan je nu niet missen op mijn afdeling.

Oplossingen:

- Koppel de deelnemers direct aan leidinggevendende die het goed doen in hun rol – maak hen ook de mentor - en zorg ervoor dat de stage op de afdeling van deze leidinggevende wordt vormgegeven.
- Maak de stagedagen explicieter onderdeel in het totale programma, door ervoor te zorgen dat tussen de trainings- en intervisiedagen steeds ook één of twee stagedagen worden gerealiseerd. Breng structuur aan in de verdeling van de dagen.
- Neem de verleturen op in de financiering van het ontwikkeltraject. Zorgafdelingen kunnen hiermee gecompenseerd worden.

- *Haal de vrijblijvendheid eraf*

In de eerste editie van het ontwikkeltraject konden de deelnemers zelf inschrijven voor deelname middels een interne oproep. Uiteraard ging dat met instemming van hun leidinggevende, de selectie werd gedaan door MD-officers, een leidinggevende en een manager. Het programma verplichtte tot niets, deelnemers konden dus ook tot de ontdekking komen: leiding-

geven aan teams of projecten is niet mijn ambitie. We merkten in het programma dat sommige deelnemers daardoor in een aarzelstand bleven staan en dat het rendement van het programma daardoor toch lager dan mogelijk bleef.

Oplossing:

screen de deelnemers vooraf door middel van een talentenscan en bepaal met elkaar het startcommitment. In dit programma word jij voorbereid op je toekomstige leidinggevende functie.

- *Neem het management nog meer mee: de talenten die je zoekt, hebben we al in huis!*

Het programma was absoluut succesvol. Toch vonden een aantal deelnemers hun nieuwe leidinggevende uitdaging buitenshuis. Dit kwam deels voort uit eigen motivatie, maar enkele deelnemers gaven ook aan dat ze wel gesolliciteerd hadden, maar toch te licht werden bevonden omdat ze nog geen leidinggevende ervaring hadden, waar dit buiten NWZ geen probleem vormde om leiding te gaan geven, bijvoorbeeld als teamleider in de ouderenzorg. De stap naar leidinggevende zonder praktijkervaring durfden sommige afdelingen nog niet aan, het is een veeleisende functie en de bezorgdheid zat in de vraag of een startend leidinggevende zich staande houdt in een complexe en veeleisende dynamiek.

Oplossing:

De selectie voor nieuwe deelnemers aan het ontwikkeltraject wordt nu gezamenlijk gedaan door managers van het 2de echelon. Met een talenscan vooraf vanuit multi perspectief wordt zichtbaar welke medewerkers door willen en kunnen groeien naar een leidinggevende rol. Dat maakt dat de geselecteerde deelnemers direct draagvlak hebben, zichtbaar zijn en het levert een gezamenlijke verantwoordelijkheid op om toekomstig leidinggeven op een passende functie te krijgen.

Succesfactoren

Kruisbestuiving tussen disciplines: organisatie brede werving van deelnemers

Deelnemers worden breed geworven waardoor er diversiteit zit in de groep. Een deelnemer kan 20 jaar ervaring hebben in de zorg en toe zijn aan een nieuwe stap, een jonge regie verpleegkundige heeft ambitie en potentie om door te ontwikkelen naar een functie als leidinggevende op een verpleegafdeling, maar ook medische en ondersteunende disciplines waren vertegenwoordigd in de groep. Deelnemers uit de zorg kregen meer beeld bij wat een ondersteunende afdeling doet en deelnemers vanuit ondersteunende afdelingen ontdekten meer over wat het betekent om in de primaire zorg te werken. Het beeld dat deelnemers hebben van Noordwest vanuit hun eigen afdeling wordt breder, kleurrijker en hun netwerk vergroot waarmee hun kansen toenemen om te ontwikkelen of van functie te wisselen. Maar ook nam de tevredenheid over Noordwest als werkgever toe met een breder palet aan mogelijkheden.

Samenwerkende interne en externe begeleiders

De trainingen werden verzorgd door Tijn van Relevance. Als ontwikkelregisseur faciliteerde hij dat ook in de training deelnemers leiding moesten nemen. De interne begeleiders Joyce Kruijff en Hanneke Derksen gaven leiding aan de intervisie en waren als HR-specialist de smeerolie om deelnemers te koppelen aan bijvoorbeeld afdelingen of mentoren. Dit leidde tot uitbreiding van netwerk, zichtbaarheid van de deelnemers in de organisatie en zelfs zette de mentoren ook deuren open voor andere deelnemers dan die van henzelf. Daarbij konden Hanneke en Joyce vanuit hun functie knelpunten adresseren van organisatiestructuren die ontwikkeling en beweging van deelnemers stagneerden. Iedere deelnemer kreeg daarnaast een mentor toegewezen met ervaring in het leiding geven.

Stage-ervaringen naast training en intervisie

Uniek aan het programma was dat naast zes trainingdagen, coachgesprekken, koppeling aan een mentor en vier intervisiedagdelen ook 12 stagedagen waren gekoppeld aan het traject. Tijdens de eerste editie merkten we hoe moeilijk het voor deelnemers was om naast hun functie en de werkdruk tijd te nemen voor het lopen van stage bij een leidinggevend buiten hun cluster. De eigen afdeling mist hun medewerkers naast de trainingdagen en intervisie nog 12 dagen. Dat moesten we beter faciliteren en nog duidelijker maken bij de start van het traject. Daarom zijn de stagedagen nu in verleturen meegenomen in de financiering van het ontwikkeltraject. De eigen afdeling wordt gecompenseerd. Hiermee geven we de boodschap af dat Noordwest graag investeert in ontwikkeling en dat de deelnemers serieus bezig zijn met leren en ontwikkelen en oriëntatie op een volgende stap in de loopbaan.

Succesvolle plaatsingen in nieuwe posities

Het ontwikkeltraject heeft haar vruchten afgeworpen:

- 30 deelnemers in totaal
- 16 deelnemers zijn intern doorgeroeid naar een andere functie
- Van deze 16 hebben 10 deelnemers een leidinggevende functie, 2 deelnemers zijn projectleider en 4 deelnemers hebben een nieuwe functie in een andere organisatie
- 14 van de 30 deelnemers zijn gegroeid in hun huidige functie en leiden projecten op hun afdeling

Met alle ontwikkelingen bij elkaar komen we in Noordwest steeds dichterbij een logisch geheel waarin het ontwikkelen van onze eigen medewerkers leidt tot behoud en loopbaanontwikkeling. Het investeren in onze eigen mensen loont en werken bij Noordwest maakt je beter dan je al bent!

De ontwikkelingen die bijdragen aan waar we nu met elkaar staan:

- Een helder leiderschapsprofiel
- Structureel talent ophalen en definiëren in de teams
- Een ontwikkeltraject voor aankomend leidinggevend met interne en externe begeleiding

Plezierig co-creëren

In dit artikel benoemen we een aantal succesfactoren en geleerde lessen. Het belangrijkste is echter nog niet gezegd. Trainers van externe organisaties worden regelmatig ingezet om voor een organisatie een bepaalde vaardigheid te helpen ontwikkelen. Het komt niet zo vaak voor dat de invulling van het traject in nauwe co-creatie met de interne adviseurs plaatsvindt. Door dit wel te doen bleek in de afgelopen jaren dat het trainingsrendement veel hoger kwam te liggen. En alle drie de professionals zijn in dit traject ook zelf gegroeid, meer dan ze zonder elkaar hadden kunnen groeien. Misschien is dat nog wel de leukste reden om zo voldaan terug te kunnen kijken op

dit ontwikkeltraject. En op naar het volgende leiderschapstraject! Met dank aan het management van Noordwest dat deze ontwikkelingen faciliteert.

Over Noordwest Ziekenhuisgroep

Met 4500 medewerkers, 340 medisch specialisten en 770 bedden is Noordwest een van de grootste topklinische ziekenhuizen van Nederland gelegen in Noord – Holland – Noord. Het is een opleidingsziekenhuis voor vrijwel alle medisch specialismen.

Joyce Kruijff en Hanneke Derksen werken vanuit het expertiseteam leiderschap, ontwikkeling en vitaliteit van Noordwest Ziekenhuisgroep. Tijm Corporaal werkt als leiderschapstrainer voor Relevance (voorheen Schouten & Nelissen Incompany)

Deelnemer aan het woord

Paul Jongkind volgde het ontwikkeltraject Leidinggeven aan teams in 2019. Hij is sinds januari 2023 hoofd HR Services.

‘De praktische insteek, afgestemd op de behoeftes van de groep, was voor mij een hele fijne manier om het vak van leidinggeven verder te ontdekken en richtlijnen te krijgen om mezelf te ontwikkelen als mens en als professional. Daarnaast zorgde het voor een mooi netwerk met collega’s uit allerlei disciplines in het ziekenhuis. Er ontstond chemie in de groep, waardoor er in korte tijd een gevoel van veiligheid en vertrouwen werd gecreëerd. De begeleiders leveren maatwerk om de inhoud zo in te richten dat iedereen in de groep er wat aan heeft, zonder de rode draad uit het oog te verliezen. Dat maakt

het een uniek traject waar Noordwest trots op mag zijn.’

