

Herkennen van Talent II

Irene van der Wal

**UMCG, Personeel & Organisatie
Hanzehogeschool Groningen, Personeelsmanagement**

Groningen, 8 juni 2009



Herkennen van talent II

Groningen, 8 juni 2009

Auteur
Studentnummer

Afstudeerscriptie in het kader van

Opdrachtgever

Begeleiders

Begeleider UMCG

Irene van der Wal
287932

Personeelsmanagement
Instituut voor Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen

mw. ir. L.J. de Jong
directeur Personeel & Organisatie
UMCG

mw. L.P.M. Scheijen
Hanzehogeschool Groningen

mw. mr. M.G. van Sebille
beleidsmedewerker UMC-staf P&O

ISBN 978-90-8827-050-5
NUR 807 Personeel en Organisatie
Trefw talenten, talentmanagement

Omslag: Wenckebach Instituut, Universitair Medisch Centrum Groningen

© 2009 Studentenbureau UMCG / afstuderen Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Voorwoord

Ik heb deze scriptie geschreven naar aanleiding van mijn afstudeerperiode aan de Hanzehogeschool Groningen, opleiding Personeelsmanagement. Ik heb mijn afstudeerperiode volbracht bij het Universitair Medisch Centrum Groningen. Ik heb hier onderzoek gedaan naar talentmanagement onder HBO of WO studenten van niet-zorgopleidingen.

Tijdens mijn afstudeerperiode zat ik niet op een afdeling in het Ziekenhuis, toch heb ik een vrij goede indruk gekregen van de organisatie. Tijdens mijn afstuderen heb ik geregeld contact gehad met mijn begeleider, Mariëlla van Sebille. Daarnaast heb ik ook geregeld overlegd met de coördinator van het Ontwikkelplatform, Jan Pols.

Tijdens mijn onderzoek heb ik ook diverse mensen (managers, P&O adviseurs) geïnterviewd, vooral deze gesprekken en de enquêtes hebben mij veel input gegeven voor mijn verdere onderzoek.

Ik kijk met plezier terug op mijn afstudeerperiode in het UMCG, het is een zeer grote en interessante organisatie. Het onderwerp talentmanagement was ook een interessant onderwerp waar ik nu veel meer over te weten ben gekomen.

Ik had dit rapport niet in mijn eentje kunnen schrijven, dus ik wil graag een aantal mensen bedanken. Allereerst alle mensen die mee hebben gewerkt aan de enquêtes en interviews. Zonder hun medewerking had ik het onderzoek niet kunnen uitvoeren. Daarnaast wil ik Mariëlla van Sebille bedanken voor haar goede begeleiding.

Tevens wil ik de opdrachtgevers Laura de Jong en Jan Pols bedanken voor het in eerste instantie weer uitzetten van deze opdracht en voor het verdere meedenken.

Voor de begeleiding vanuit school wil ik graag nog Wies Scheijen bedanken. Het heeft in de beginfase even geduurd

voordat mijn onderzoeksplan werd goedgekeurd maar uiteindelijk heb ik er alleen maar baat bij gehad om daar langer bij stil te staan.

Groningen, juni 2009

Irene van der Wal

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	1
INLEIDING	3
1 SITUATIEBESCHRIJVING.....	5
1.1 ORGANISATIEANALYSE.....	5
1.1.1 Organisatiestructuren Mintzberg.....	5
1.1.2 Leidse Octaëder	5
1.1.3 DESTEP model	6
1.2 PROBLEEMANALYSE.....	8
1.3 SAMENVATTING.....	9
2 THEORIE	11
2.1 TALENT	11
2.1.1 Talentmanagement	11
2.2 HIGH EN TOP POTENTIAL	12
2.3 COMPETENTIES	12
2.3.1 Competentieprofiel.....	12
2.3.2 Competentiemanagement	12
2.4 SELECTIEMETHODEN	13
2.4.1 Assessmentcenter	13
2.4.2 Developmentcenter.....	13
2.5 SAMENVATTING.....	13
3 ONDERZOEK.....	15
3.1 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	15
3.2 ONDERZOEKSMETHODEN –EN INSTRUMENTEN	15
3.3 ONDERZOEKSOPZET EN DOELGROEP	15
3.4 DATAVERZAMELING	17
3.5 SAMENVATTING.....	17
4 ONDERZOEKSRISULTATEN EN CONCLUSIES	19
4.1 RESULTATEN INTERVIEWS.....	19
4.2 RESULTATEN BESTAANDE DOCUMENTEN.....	19
4.2.1 Competentiemanagement	19
4.2.2 Scriptie Herkennen van talent.....	20
4.2.3 Gegevens personeelsinformatiesysteem	20
4.3 LITERATUUR.....	20
4.4 RESULTATEN ENQUÊTE	20

4.4.1 Competentieprofiel	22
4.4.2 Beoordelingsformulier begeleiders van niet-medische Hbo of WO studenten.....	23
4.5 SAMENVATTING.....	27
5 ADVIES	29
5.1 COMPETENTIEPROFIEL.....	29
5.2 BEOORDELINGSFORMULIER BEGELEIDER VAN NIET-MEDISCHE HBO OF WO STUDENTEN	29
5.3 ROL ONTWIKKELPLATFORM.....	29
5.4 ROL BEGELEIDERS.....	30
5.5 ROL OPDRACHTGEVERS.....	30
5.6 ROL DIRECTEUR P&O	31
5.7 BEPERKINGEN	32
5.8 SAMENVATTING.....	32
6 IMPLEMENTATIEPLAN.....	33
6.1 PLAN VAN AANPAK	33
6.2 UITLEG PLAN VAN AANPAK.....	34
6.3 WEERSTAND.....	34
6.4 ACCEPTATIESTRATEGIE.....	34
LITERATUURLIJST	35
BIJLAGEN	37
BIJLAGE 1 ORGANISATIEANALYSE.....	38
BIJLAGE 2 THEORIE.....	44
BIJLAGE 3 FEITEN EN CIJFERS UMCG.....	48
BIJLAGE 4 UMCG COMPETENTIES.....	49
BIJLAGE 5 ENQUETES P&O ADVISEURS EN MANAGERS	51
BIJLAGE 6 COMPETENTIEPROFIEL.....	56

Samenvatting

De directeur P&O en de coördinator van het Ontwikkelplatform hebben geconstateerd dat er jaarlijks ongeveer 50 niet-medische Hbo of WO studenten afstuderen in het UMCG. Deze studenten komen de organisatie binnen via het Ontwikkelplatform. De meeste van deze studenten stromen na het afronden van hun afstudeeronderzoek echter zo de organisatie weer uit. Het vermoeden bestaat dat er veel talentvolle studenten afstuderen in het UMCG. Doordat er nu geen goed zicht is op wat onder talentvol wordt verstaan stromen een hoop studenten de organisatie weer uit wat mogelijk leidt tot kapitaalvernietiging. Afstudeerstages moeten in de toekomst meer gezien en gebruikt gaan worden als pre-selectiemiddel vandaar dat de directie van het UMCG meer aandacht wil besteden aan talentmanagement onder deze groep.

De probleemstelling die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt: "Hoe kunnen de managers en P&O adviseurs van het UMCG talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen binnen het UMCG, herkennen in de organisatie?" Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: "Hoe ziet een UMCG competentieprofiel van een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding er uit?"

Voordat begonnen kan worden met het opstarten van talentmanagement dient er eerst duidelijkheid te komen over wat het management en wat de P&O adviseurs van het UMCG verstaan onder talentvolle studenten. Aan de hand van enquêtes en interviews is uiteindelijk een competentieprofiel samengesteld, dit competentieprofiel moet het makkelijker maken om talentvolle Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen te selecteren en herkennen. Uit onderzoek is gebleken dat de meeste pas afgestudeerde Hbo'ers en WO'ers van niet-zorgopleidingen terecht komen in een staffunctie in het

UMCG. In de enquêtes en interviews is rekening gehouden met dit gegeven. Uiteindelijk zijn de volgende competenties vastgesteld: vaktechnische bekwaamheden, sensitiviteit, initiatief, conceptueel vermogen, omgevingsbewustzijn, organisatiesensitiviteit en durf. Volgens de respondenten (P&O adviseurs en managers van stafmedewerkers) onderscheiden deze competenties een talentvolle stafmedewerker van een gemiddelde stafmedewerker. Aan de hand van dit competentieprofiel is ook een beoordelingsformulier voor de begeleiders van de studenten opgesteld. Dit beoordelingsformulier moet het voor begeleiders van de studenten makkelijker maken om talentvolle studenten te herkennen.

Deze hulpmiddelen zijn een stap in de richting voor het opzetten van talentprogramma's. De meeste respondenten zien het opstarten van talentmanagement als een positief iets. Een groot deel van de respondenten ziet graag een kweekvijver van talenten waarbij de talenten ook mogelijkheden krijgen om traineeships te volgen. Als het UMCG talenten aan zich wil binden dan zal het UMCG deze mensen ook daadwerkelijk iets moeten kunnen bieden. Er zijn veel mogelijkheden in het UMCG om door te leren en door te groeien. Het zou goed zijn als dit centraal vastgelegd zou worden. Nu bestaat er onder managers en P&O adviseurs nog veel onduidelijkheid over leertrajecten en traineeships en dergelijke. Men weet niet zo goed hoe en bij wie ze dat kunnen regelen.

Het Ontwikkelplatform zal de begeleiders en opdrachtgevers van de niet-medische Hbo of WO studenten op de hoogte moeten brengen van het feit dat de directie van het UMCG graag talentvolle Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen wil herkennen. Het Ontwikkelplatform zal de begeleiders ook moeten ondersteunen bij het gebruik van het competentieprofiel en beoordelingsformulier voor zover nodig.

Naast de twee ontwikkelde instrumenten (competentieprofiel en beoordelingsformulier) zijn er nog andere aanbevelingen gedaan, de belangrijkste worden tot slot hieronder vermeld:

- Het is wenselijk dat in de vacatureteksten voor afgestudeerden de competenties vermeld worden.
- Er kan een hulpmiddel ontworpen worden voor bij de briefselectie.
- Er kan een hulpmiddel ontworpen worden voor bij het sollicitatiegesprek.
- Als er inderdaad een talentmanagement programma opgezet gaat worden dan is de betrokkenheid van het management en van de top van het UMCG belangrijk. Het UMCG zou alvast kunnen beginnen met managers te benaderen die mee willen denken over dit onderwerp.
- In het verleden zijn er talentprogramma's geweest, voordat men het wiel opnieuw gaat uitvinden kan het nuttig zijn om hier eerst onderzoek naar te doen.
- Er moet duidelijker vastgelegd worden waar begeleiders terecht kunnen met hun talentvolle student. Uiteindelijk zal de directeur P&O bepalen of iemand wel of niet in aanmerking komt voor een (tijdelijke) aanstelling of traineeship. Dit moet ook gecommuniceerd worden naar de begeleiders en uiteraard moet de directeur P&O hiervan op de hoogte gebracht worden.
- Op dit moment zijn er al mogelijkheden voor traineeships en assessments, maar ook hier bestaan onduidelijkheden over en managers hebben het idee dat er te weinig gedaan wordt met het talent dat nu al in het UMCG rond loopt. Dit onderwerp verdient misschien ook nader onderzoek.

Wat betreft de implementatie van bovenstaande adviezen is het raadzaam dat de betrokken partijen bij dit onderzoek (Directeur P&O, P&O stafmedewerker en begeleider tijdens dit onderzoek Mariëlla van Sebille, Coördinator Ontwikkelplatform Jan Pols) rond de tafel gaan om het advies verder te bespreken en taken te verdelen. De weerstand die hier te verwachten valt is weerstand gebaseerd op onduidelijkheden. Er moet nog een hoop

uitgezocht worden omtrent dit onderwerp, deze onduidelijkheden kunnen weerstand veroorzaken. Een strategie die hierbij ingezet kan worden is de meebewegende strategie waaronder informeren en participeren van de betrokkenen valt.

Inleiding

In deze adviesnotitie zal beschreven worden hoe de opdracht “Herkennen van talent II” tot stand is gekomen en hoe het onderzoek is uitgevoerd.

Zoals de titel van deze adviesnotitie al aangeeft, is deze opdracht een vervolg op het onderzoek “Herkennen van talent.” Zafanja Vandenberg is in februari 2008 begonnen met dit onderzoek voor het UMCG, waarbij haar opdrachtgever de directeur P&O was. Uit dit onderzoek is gebleken dat het herkennen van talenten onder studenten vaak per toeval gebeurt, er is geen beleid omtrent talentmanagement. Zafanja adviseert dan ook om kerncompetenties vast te leggen met betrekking tot de doelgroep, die in dit geval bestaat uit Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen die afstuderen in het UMCG. Daarnaast adviseert zij om meer bewustzijn te creëren bij opdrachtgevers en begeleiders van niet- medische studenten. Zij moeten er meer op gewezen worden dat het UMCG graag talentvolle studenten aan zich wil binden opdat er kritischer gekeken wordt naar de studenten. Vragen als: wat is talentmanagement, wat voegt het toe aan de organisatie, zijn door Zafanja beantwoord in haar adviesnotitie. Door deze uitkomsten is de directeur P&O enthousiast geworden en was het wenselijk dat dit onderwerp zo snel mogelijk zou worden opgepakt.

Er studeren jaarlijks ongeveer 50 niet-medische Hbo of Wo studenten af in het UMCG. Zij krijgen een begeleider toegewezen en worden verder wegwijs gemaakt in de organisatie. Het UMCG steekt daar dus tijd en energie in, toch wordt vaak per toeval een talentvolle student opgemerkt. Veel studenten stromen zo de organisatie weer uit, wat mogelijk leidt tot kapitaalvernietiging. Het UMCG wil het niveau van het personeelsbestand zo hoog mogelijk houden, dit kan onder andere bereikt worden middels een goed gestructureerd beleid omtrent talentmanagement. Een instrument dat daar aan bij kan dragen en wat

ontwikkeld is tijdens dit onderzoek is het competentieprofiel voor talentvolle niet-medische Hbo of Wo studenten. Daarnaast is er een beoordelingsformulier ontwikkeld voor begeleiders van de niet-medische studenten. Dit beoordelingsformulier kan begeleiders helpen bij het herkennen van talentvolle studenten.

De niet-medische Hbo of Wo studenten komen over het algemeen de organisatie binnen via het Wenckebach Ontwikkelplatform. Het Ontwikkelplatform speelt daarom ook een belangrijke rol in dit onderzoek. Deze adviesnotitie zal antwoord geven op de volgende probleemstelling: “Hoe kunnen de managers en P&O adviseurs van het UMCG talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen binnen het UMCG, herkennen in de organisatie?” De onderzoeksvraag luidt als volgt: “Hoe ziet een UMCG competentieprofiel van een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding er uit?”

Om antwoord te geven op de probleemstelling is allereerst een organisatieanalyse en een probleemanalyse gemaakt (hoofdstuk 1). Vervolgens zijn in hoofdstuk 2 de belangrijkste begrippen die te maken hebben met talentmanagement gedefinieerd met behulp van verschillende bronnen. In hoofdstuk 3 staat beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Hier worden onder andere de onderzoeksmethoden en dataverzameling uiteengezet. In hoofdstuk 4 staan de uitkomsten van het onderzoek beschreven. Aan de hand van die uitkomsten wordt in hoofdstuk 5 een advies uitgebracht. Tot slot komt in hoofdstuk 6 het implementatieplan aan bod. Deze notitie is bedoeld voor de opdrachtgever, directeur P&O Laura de Jong, de coördinator van het Ontwikkelplatform, Jan Pols en de begeleider tijdens dit onderzoek, P&O staf medewerker Mariëlla van Sebille.

1 Situatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven, vervolgens wordt de organisatie geanalyseerd aan de hand van verschillende modellen. Tot slot wordt de probleemanalyse besproken met behulp van een aantal punten opgesteld door Nathans (2004). De belangrijkste conclusies zullen in dit hoofdstuk vermeld worden, de uitgebreidere situatiebeschrijving is terug te vinden in bijlage 1.

Het UMCG is een grote organisatie, gelegen midden in de stad Groningen. Er werken meer dan 10.000 medewerkers in het UMCG, daarmee is het UMCG één van de grootste werkgevers van het noorden. Het UMCG heeft drie kerntaken namelijk zorg, onderwijs en onderzoek.

1.1 Organisatieanalyse

In deze paragraaf zal de organisatie en haar omgeving beschreven worden.

1.1.1 Organisatiestructuren Mintzberg

Mintzberg (2006) praat over verschillende organisatiestructuren. Twee van deze structuren zijn van toepassing op het UMCG.

Één van die organisatiestructuren is de professionele bureaucratie. Het uitvoerende werk van het UMCG is over het algemeen stabiel, daardoor zijn veel handelingen vastgelegd (standaardisatie) in protocollen en dergelijke. Het betreft echter wel ingewikkeld en zeer specialistisch werk en daarom moeten de “operators” (in dit geval artsen) zoals Mintzberg ze beschrijft, rechtstreeks zeggenschap hebben. Deze vorm van standaardisatie van kennis, vaardigheden en zeggenschap van professionals leidt tot een professionele bureaucratie.

Het UMCG bestaat uit zes verschillende sectoren (zie bijlage 3). Elke sector heeft een eigen bedrijfsbureau, het bedrijfsbureau verzorgt onder andere het sectorbeleid. Elke sector heeft dus ook weer een eigen beleid. Door deze vorm heeft het UMCG ook kenmerken van een divisiestructuur.

Conclusie

Mintzberg omschrijft een divisiestructuur als een verzameling van door een centrale bestuurlijke structuur met elkaar verbonden quasi-autonome elementen. In de professionele bureaucratie bestaan deze elementen uit de professionals in de uitvoerende kern (artsen) en in de divisiestructuur zijn dat de eenheden in het middenkader (de sectoren).

De professionals van het UMCG zitten in de uitvoerende kern. Het UMCG kan gezien worden als een organisatie met professionals die werkzaam zijn in één van de zes sectoren. Elke sector (divisie) heeft zijn eigen beleid en in die verschillende sectoren hebben de artsen veel zeggenschap, wat weer een professionele bureaucratie kenmerkt. Het UMCG is dus een combinatie van beide structuren.

1.1.2 Leidse Octaëder

De Leidse Octaëder bestaat uit zes verschillende onderdelen, namelijk organisatiedoelen, strategie, structuur, cultuur, mensen en technologie. Door alle onderdelen langs te gaan wordt een goed beeld verkregen van het UMCG. De belangrijkste bevindingen zullen kort worden toegelicht.

Organisatiedoelen

Voor de jaren 2007 – 2011 heeft de directie van het UMCG een document gemaakt met de titel: “Bouwen aan de toekomst van gezondheid.”

Drie doelen die het UMCG de komende jaren wil bereiken:

- Pionieren in onderzoek
- Kennis toetsen en delen
- Zorgzaam voor mensen

Strategie

De missie van het UMCG is “Bouwen aan de toekomst van gezondheid.” Het UMCG doet al jaren onderzoek naar chronische ziekten en veroudering, die traditie ligt ook ten grondslag aan de huidige missie van het UMCG.

Structuur

In bijlage 3 is het organogram van het UMCG bijgevoegd. Daarop is te zien dat de Raad van Bestuur bovenaan staat en wordt ondersteund door:

UMCG Staf

Ondersteunende diensten

Bouw en infrastructuur

Onder de raad van bestuur en in de lijn vinden we de zes sectoren (A t/m F), elke sector heeft een bepaalde specialisatie. Daarnaast heeft elke sector een eigen bedrijfsbureau.

Cultuur

Om de cultuur van het UMCG te bepalen zal uit worden gegaan van de 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI) van Kim Cameron en Robert Quinn (1999). Cameron & Quinn onderscheiden 4 typen, namelijk een familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchische cultuur en een marktcultuur.

Van deze vier typen zijn er twee die van toepassing zijn op het UMCG. Allereerst de adhocratiecultuur. Doordat onderzoek zo belangrijk is in het UMCG, is het UMCG ook constant dynamisch en vernieuwend bezig. De leiders, artsen in dit geval, hebben vrij veel vrijheid al bestaan er natuurlijk protocollen maar er is ook ruimte voor individueel initiatief.

De hiërarchische cultuur is ook van toepassing op het UMCG. Iedereen kent de verhalen wel over de verhoudingen tussen verpleegkundigen en artsen of co-

assistenten en artsen. Daarnaast is de werkomgeving ook vrij stabiel en zijn procedures gestandaardiseerd.

Mensen

In het jaarverslag van het UMCG over 2007 wordt een aantal cijfers genoemd. Zo werkten er in 2007, 9758 medewerkers in het UMCG. 67% was vrouw en 33% was man. In 2005 liepen er ook bijna 3500 studenten rond van verschillende opleidingen zoals geneeskunde, tandheelkunde en bewegingswetenschappen (zie bijlage 4, feiten en cijfers UMCG).

Technologie

Omdat het UMCG een ziekenhuis is dat topreferente en topklinische zorg biedt, kan het ook wat betreft geavanceerde apparatuur niet achterblijven. Door de nauwe samenwerking met de RUG wordt er constant onderzoek gedaan en worden er geregeld nieuwe bevindingen gedaan.

Conclusie

Het UMCG is een organisatie waarin leren centraal staat. Onderzoek doen, kennis delen en toetsen is belangrijk in het UMCG, dit is ook terug te vinden in de strategie en organisatiedoelen. Zoals eerder beschreven is het UMCG een combinatie van twee Mintzberg structuren namelijk een professionele bureaucratie en een divisiestructuur. Dit is ook goed af te leiden uit het organogram (bijlage 3). De hiërarchische cultuur is iets wat kenmerkend is voor het UMCG. Dit blijkt ook uit de onderzoeksresultaten (hoofdstuk 4). Respondenten van de enquêtes en interviews gaven aan dat het UMCG een politieke, hiërarchische organisatie is. Niet voor niets werden de competenties organisatiesensitiviteit en omgevingsbewustzijn genoemd als belangrijke kenmerken voor aankomende medewerkers.

1.1.3 DESTEP model

Het DESTEP model is een model waarmee de omgeving van een organisatie makkelijk in kaart kan worden gebracht. De letters van DESTEP staan voor: demografie, economie,

sociaal- maatschappelijk, technologie, ecologie en politiek-
juridisch.

Demografie

Het UMCG doet al jaren onderzoek naar chronische ziekten en veroudering. Dit is ook nodig gezien de vergrijzing in Nederland. Des te ouder mensen worden, des te meer zorg zij over het algemeen ook nodig hebben. Het UMCG speelt hier op in door zich te specialiseren in ouderenzorg.

Het UMCG zelf kampt ook met vergrijzing onder het personeel. In het document “Bouwen aan de toekomst van gezondheid” 2007-2011, valt te lezen dat het UMCG vooral moeite heeft met het aantrekken van hoger opgeleiden. Het imago van het noorden en de beperkte mogelijkheden voor partners om hier ook aan de slag te komen, spelen hier een rol in. Het UMCG wil leerlingen en studenten meer aan zich binden middels stageplekken en opleidingen in de zorg. Daarnaast wil het UMCG de huidige medewerkers ook meer aan zich binden door het accent te leggen op persoonlijke ontwikkeling. Leidinggevendenden moeten ook bijdragen aan een werkklimaat waarin medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen. Talentmanagement onder niet-medische studenten kan ook helpen in de strijd tegen de vergrijzingproblematiek onder het personeel.

Economie

Het UMCG weet zich vooral met de kerntaak zorg te onderscheiden van andere ziekenhuizen in Noord Nederland. Naast “gewone ziekenzorg” biedt het UMCG ook vormen van topklinische en topreferente zorg.

Topklinische zorg

Topklinische zorg is zorg waarvoor zeer bijzondere voorzieningen en/of zeer specifieke deskundigheid nodig is.

Topreferente zorg

Topreferente zorg is zorg die alleen in universitair medische centra kan worden geboden. Er zijn in totaal acht universitair medische centra in Nederland. Het UMCG is het enige universitair medisch centrum in Noord Nederland. “Het is het grootste universitaire geneeskundig opleidingsinstituut van Nederland.”¹

Sociaal-maatschappelijk

Naast zorg voor patiënten gaat het UMCG zich ook steeds meer bezig houden met samenwerkingsverbanden. Het UMCG werkt onder andere samen met het centrum voor revalidatie, de kankerbestrijding (UMCG kanker researchfonds) en kinder- en jeugdpsychiatrie.

Technologie

Dit staat beschreven onder het kopje” Leidse Octaëder “(1.1.2).

Ecologie

Maatschappelijke verantwoord ondernemen door het UMCG uit zich in de betrokkenheid bij zorginnovaties, het ondersteunen van activiteiten van belanghebbenden en het zorg dragen voor adequate veiligheids- en milieumaatregelen.

Politiek-juridisch

“Sinds 1 januari 2005 vormt de diagnosebehandelcombinatie (DBC) in Nederland de basis voor het in kaart brengen, het bekostigen en het financieren van verleende zorg.”² DBC's moeten transparantie in de zorg mogelijk maken.

Conclusie

Nederland vergrijsst en het UMCG speelt hier op in door veel onderzoek te doen naar chronische ziekten en veroudering. Ook het personeel in het UMCG vergrijsst, het blijft moeilijk om hoger opgeleiden aan te trekken en

¹ Bron: www.nfu.nl

² Bron: www.DBConderhoud.nl

vervolgens te behouden in het noorden. Het UMCG wil hier op in spelen door mensen aan zich te binden middels aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.

Talentmanagement kan hier in de toekomst ook een rol in gaan spelen. Een organisatie die aan talentmanagement doet wordt door veel medewerkers gezien als aantrekkelijk, dit blijkt ook uit de onderzoeksresultaten die in hoofdstuk 4 gepresenteerd worden. Het UMCG heeft een goede positie ten opzichte van andere ziekenhuizen, het is het enige Universitair Medisch Centrum in Noord Nederland. Daarnaast biedt het UMCG ook zeer specialistische zorg waardoor mensen uit heel Nederland naar het UMCG komen.

1.2 Probleemanalyse

Met behulp van de vragen die Nathans (2004) stelt om tot een goede probleemanalyse te komen, zal hier het probleem uiteengezet worden.

De directeur P&O heeft samen met de coördinator van het Ontwikkelplatform geconstateerd dat er jaarlijks ongeveer 50 niet-medische Hbo of Wo studenten afstuderen in het UMCG. De meeste van deze studenten stromen na het afronden van hun (afstudeer)onderzoek de organisatie weer uit. Af en toe wordt er een goede student opgemerkt en waar mogelijk krijgt deze student een (tijdelijk) contract aangeboden. Het vermoeden bestaat echter dat er veel meer talentvolle studenten bezig zijn met afstuderen in het UMCG. Doordat er nu nog geen beleid is omtrent dit onderwerp stroomt er met de studenten ook veel kennis de organisatie weer uit, wat mogelijk leidt tot kapitaalvernietiging.

De studenten verlaten na hun (afstudeer)onderzoek nu zo de organisatie omdat er nog geen goed zicht is op wat de managers en P&O adviseurs van het UMCG verstaan onder talentvolle studenten. Er wordt veel tijd en energie gestoken in het werven, selecteren en vervolgens introduceren van de studenten in het UMCG. Het is daarom niet efficiënt om de studenten na het afronden van

hun (afstudeer)onderzoek de organisatie weer uit te laten stromen.

Op dit moment is het uitstromen van mogelijke talentvolle studenten geen urgent probleem. Het UMCG moet bezuinigen en heeft daardoor te maken met een vacaturestop. Het uitzetten van talentmanagement voor deze groep is daarom meer voor de langere termijn. Door nu te beginnen met een beleid omtrent talentmanagement kan er een soort van kweekvijver (kaartenbak) van talenten opgezet worden. Deze talenten kunnen dan benaderd worden als er weer passende vacatures komen.

In principe is het hele UMCG (medewerkers, patiënten, Raad van Bestuur etc.) gebaat bij capabele medewerkers. Door talentvolle studenten tijdig te herkennen en vervolgens te binden aan het UMCG kan het niveau van het personeelsbestand beter op peil worden gehouden.

Dit onderwerp is eerder onderzocht door Zafanja Vandenberg (2008) en zij heeft aangegeven dat er binnen het UMCG nog geen duidelijk beeld bestaat van een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding. Het ontbreken van een competentieprofiel voor deze doelgroep is één van de oorzaken van het probleem. Daarnaast heeft zij geconstateerd dat begeleiders en opdrachtgevers van niet-medische studenten niet op de hoogte zijn van dit onderwerp. Bij de meeste begeleiders en opdrachtgevers is niet bekend dat het UMCG graag talentvolle, niet-medische studenten, aan zich wil binden. Daar komt bij dat zij niet weten hoe ze die studenten kunnen herkennen omdat een competentieprofiel hiervoor ontbreekt. Het onderzoek van Zafanja heeft ook aangetoond dat begeleiders en opdrachtgevers niet goed weten wat ze aan moeten met een, in hun ogen, talentvolle student. Ze weten niet bij wie ze de student onder de aandacht moeten brengen. De directeur P&O heeft zelf aangegeven dat zij over het algemeen geen contact heeft met begeleiders van studenten. Daardoor ontbreekt de voor haar benodigde informatie en zal zij niet snel iemand een (tijdelijk) contract aanbieden.

Één van de oorzaken die het probleem in stand houdt is onder andere het feit dat veel vacatures in het UMCG intern vervuld worden. Daardoor is het lastig om als “buitenstaander” in het UMCG aan de slag te komen. Daarnaast is er de onwetendheid van begeleiders en opdrachtgevers. Talentmanagement onder studenten staat niet (hoog) op de agenda dus er wordt niet op die manier gekeken naar studenten. Waarom zijn begeleiders en opdrachtgevers onwetend betreffende dit onderwerp? Omdat er weinig gecommuniceerd wordt tussen het Ontwikkelplatform, de begeleiders & opdrachtgevers en directeur P&O over dit onderwerp.

Het UMCG wil, mede met behulp van dit onderzoek, ervoor zorgen dat een afstudeerperiode in het UMCG meer gezien wordt als een pre-selectiemiddel. Door tijdens het selecteren van studenten voor een (afstudeer)onderzoek al kritisch te zijn, met behulp van een competentieprofiel, worden er studenten geselecteerd die UMCG potentie bezitten. Deze studenten kunnen eventueel ook na hun afstuderen een rol blijven spelen in het UMCG. Zolang dit nog niet mogelijk is, kunnen deze studenten in elk geval in een soort kweekvijver worden “ondergebracht.” Een kweekvijver moet in dit verband gezien worden als het verzamelen van gegevens van talentvolle studenten, deze gegevens worden dan opgeslagen in een “kaartenbak.” Zodra er passende vacatures komen kunnen deze talenten benaderd worden.

Conclusie

Bovenstaande probleemanalyse leidt tot de volgende probleemstelling:” Hoe kunnen de managers en de P&O adviseurs van het UMCG talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen binnen het UMCG, herkennen in de organisatie?” De onderzoeksvraag luidt als volgt:” Hoe ziet een UMCG competentieprofiel van een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding er uit?”

Bovenstaande vragen kunnen onderverdeeld worden in de volgende subvragen:

Wat verstaan managers en P&O adviseurs van het UMCG onder talentvolle studenten?

Op wat voor soort functies komen jonge, afgestudeerde Hbo’ers en WO’ers van niet-zorgopleidingen terecht in het UMCG?

Over welke competenties beschikken deze jonge, afgestudeerde Hbo’ers en WO’ers van niet-zorgopleidingen (waarbij de nadruk hier ligt op *talentvolle* medewerkers)?

Over welke competenties moeten talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen in het UMCG, beschikken?

Wat voor instrumenten kunnen bij de selectie en begeleiding van talentvolle Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen gebruikt worden?

Hoe kunnen de ontwikkelde instrumenten en het advies zelf uiteindelijk geïmplementeerd worden?

1.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk is allereerst een beeld geschetst van het UMCG. Met behulp van diverse modellen (Mintzberg, Leidse Octaeder, Cameron & Quinn en DESTEP model) is het UMCG en haar omgeving geanalyseerd. Het UMCG is een combinatie van een professionele bureaucratie en een divisiestructuur. Er komen twee cultuurtypen voor in het UMCG namelijk de adhocratiecultuur en de hiërarchische cultuur. Aan de hand van de uitkomsten van het DESTEP model en de Leidse Octaëder mag geconcludeerd worden dat het UMCG een grote en complexe organisatie is die zich goed staande weet te houden in haar omgeving.

In 1.2 is de aanleiding voor dit onderzoek beschreven aan de hand van een aantal vragen van Nathans (2004). Door het uitdiepen van de probleemanalyse is de aanleiding, het doel en zijn de betrokkenen bij dit onderzoek duidelijker geworden.

2 Theorie

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste begrippen die bij de probleemstelling en onderzoeksvraag centraal staan nader worden onderzocht met behulp van verschillende literatuur. De volledige theoretische beschouwing is te vinden in bijlage 2.

2.1 Talent

Volgens Kluytmans (2005) is talent een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden. Talenten zijn verbonden aan een werknemer, talenten betreffen de kennis, vaardigheden en attitude waarover een medewerker *daadwerkelijk* beschikt. Dessing & Lap omschrijven talent als volgt: “We noemen iemand talentvol, of we zeggen dat iemand talent heeft, wanneer hij een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring.” “Belangrijk hierbij is dat er een vermoeden bestaat dat hij nog beter zal worden op dit gebied.” (Dessing & Lap, 2004, p.88).

Volgens Kluytmans (2005) zijn er vier soorten talenten die leiden tot waarneembaar gedrag:

- instrumentele talenten: de vakkennis en vaardigheden. Deze talenten zijn vrij goed te ontwikkelen.
- intermediaire talenten: de handelingsoriëntatie. Deze talenten kunnen deels ontwikkeld worden.
- normerende talenten: de normen en waarden. Deze talenten zijn moeilijk te ontwikkelen.
- basale talenten: de persoonlijkheid van iemand. Deze talenten zijn niet of nauwelijks te veranderen.

De laatste twee talenten zijn dus niet of nauwelijks nog te ontwikkelen. Deze twee talenten hebben veel te maken met het EQ van iemand. EQ staat voor emotionele intelligentie. Goleman omschrijft EQ als het vermogen om onszelf en onze relaties effectief te sturen.

2.1.1 Talentmanagement

Bij talentmanagement worden de talenten van medewerkers geïdentificeerd en verder gestimuleerd. Bij talentmanagement moet volgens Dessing en Lap rekening gehouden worden met de ambities en capaciteiten van de verschillende medewerkers. Geen enkele medewerker, geen enkel talent, is immers hetzelfde. Kluytmans benadrukt ook dat het bieden van *individuele* ontwikkelingsmogelijkheden heel belangrijk zijn bij talentmanagement.

Conclusie

De directie van het UMCG hanteert geen eigen definitie voor talent, zij vindt het begrip te veelomvattend en ze vindt het daarom moeilijk om er één betekenis aan te geven (J. Groeneveld, persoonlijke communicatie, 25 november 2008). Vinkenburg en Pepermans (2005) erkennen ook dat de definitie van talent en operationalisatie van potentieel niet eenvoudig is af te bakenen. De definitie van talent volgens Dessing & Lap (“iemand heeft talent wanneer hij een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring”) biedt houvast en duidelijkheid omtrent het begrip talent. Kluytmans zegt dat de basale talenten (de persoonlijkheid van iemand) niet of nauwelijks te veranderen zijn. De persoonlijkheid van iemand heeft onder andere te maken met het EQ. Deze basale talenten zijn volgens de respondenten van de interviews en enquêtes ook zeer belangrijk. De meeste respondenten vinden EQ belangrijker dan IQ (zie hoofdstuk 4). Een hoog EQ kan volgens de meeste respondenten een talentvolle werknemer onderscheiden van een gemiddelde werknemer. Respondenten van de interviews en enquêtes hebben aangegeven dat zij het belangrijk vinden dat er aandacht is voor individuen. Zij vinden het wenselijk dat eventuele traineeships zoveel mogelijk toegespitst worden

op individuen. Dit wordt ook door Kluytmans en Dessing en Lap onderschreven.

2.2 High en top potential

“ High potentials zijn jonge mensen van wie wordt verwacht dat zij het ver zullen brengen als manager(Vinkenburg & Pepermans, 2005, p. 29).”“Als top potential zien wij werknemers die binnen afzienbare tijd het niveau van de raad van bestuur kunnen bereiken.(Vinkenburg & Pepermans, 2005, p.3).”

Het verschil tussen high en top potentials zit vooral in het al *bewezen* talent. Top potentials hebben zichzelf al bewezen, de groep top potentials is daardoor ook kleiner dan de groep high potentials.

Conclusie

In het kader van deze studie moet in dit verband uitgegaan worden van de term high potentials, de niet-medische Hbo of Wo studenten beschikken immers nog niet over *bewezen* talent. Het UMCG hanteert deze term echter nog niet. Volgens de literatuur zijn high potentials met name voorbestemd om leidinggevende functies te vervullen. Uit onderzoek in het UMCG (zie hoofdstuk 4) is echter gebleken dat de meeste afgestudeerde Hbo'ers en Wo'ers van niet-zorgopleidingen in het UMCG een staffunctie vervullen of daarin starten. Bij het verzamelen van competenties voor het competentieprofiel is vooral gekeken naar competenties die belangrijk zijn voor talentvolle stafmedewerkers.

2.3 Competenties

Van der Heijden en anderen (1999) zien een competentie als een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren van individuele medewerkers en daarmee bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Spijkerman en Admiraal (2000) koppelen competentie aan *vermogen*.

Competenties horen bij individuen en kunnen bijdragen aan het behalen van de doelen van een organisatie. Volgens Kluytmans horen competenties uit verschillende gedragsniveaus (drie tot vijf niveaus) te bestaan.

2.3.1 Competentieprofiel

Een competentieprofiel bestaat uit zes tot negen competenties, in het profiel wordt tevens het vereiste gedragsniveau aangegeven. (Kluytmans, 2005, p. 544). Volgens Kluytmans is het belangrijk dat de keuze van de competenties geschiedt door personen die goed zicht hebben op het gedrag dat nodig is voor succesvol functioneren in de betreffende functie. Volgens Kluytmans moeten in elk geval de lijnmanager en de personeelsmanager betrokken worden bij dit proces.

2.3.2 Competentiemanagement

Competentiemanagement is “het continu, geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische doelen die vertaald zijn in competenties” (Kluytmans, 2005, p. 534).

Conclusie

Het UMCG zelf werkt niet met gedragsniveaus, wel zijn er per competentie meerdere gedragsvoorbeelden beschreven. De reden dat het UMCG niet met gedragsniveaus werkt is omdat zij dit te ingewikkeld vindt. Zij vindt de gedragsvoorbeelden helder genoeg (M.J. Klaassens, persoonlijke communicatie, 12 januari 2009). Het UMCG heeft 44 competenties opgesteld, deze zijn onderverdeeld in zeven competentiegebieden (zie bijlage 5). De doelgroep voor de enquêtes en interviews is samengesteld aan de hand van het advies van Kluytmans en bestaat uit verschillende P&O adviseurs en managers. Het uiteindelijk ontworpen competentieprofiel bestaat uit zeven competenties en voldoet daarmee aan de eisen van Kluytmans. Deze competenties met bijbehorende gedragsvoorbeelden moeten er voor zorgen dat de strategische doelen van de organisatie uiteindelijk behaald

worden. Het competentieprofiel is afgeleid van de CanMedsroles (zie 4.2.1.).

2.4 Selectiemethoden

Als er eenmaal een competentieprofiel vastgesteld is kan begonnen worden met het werven van kandidaten, met andere woorden: de selectieprocedure kan van start gaan. Tests en bijbehorende materialen die volgens Dibble (2001) kunnen helpen bij het selectieproces zijn onder andere vaardighedenoverzicht, tests, gegevensbestand met vragen en een vragenlijst voor het sollicitatiegesprek.

2.4.1 Assessmentcenter

Bij een assessment worden de (potentiële) kwaliteiten van kandidaten gemeten en getoetst.

Een assessment bestaat uit een aantal onderdelen zoals interviews, simulaties en testen. Minstens twee assessoren beoordelen die onderdelen. (Dessing & Lap, 2004).

Assessment centers zijn vrij betrouwbaar, ze hebben een hoog voorspellend vermogen maar ze zijn ook tijdrovend en kosten vrij veel geld. (Paffen, 2007).

2.4.2 Developmentcenter

Development centers borduren voort op de principes van de assessment centers, aldus Paffen. "De belangrijkste verandering zit echter in het doel." "Het gaat nu niet meer zozeer om selectie of potentieelmeting maar meer om persoonlijke ontwikkeling." "De uitkomst van een DC is doorgaans een Persoonlijk Ontwikkel Plan, gericht op het vergroten van de employability van de persoon (Vloeberghs, De Rijke&Strokappe 2000)." Deelnemers moeten bij een DC zelf hun wensen en ideeën kenbaar maken onder andere aan de hand van een POP. Tevens kunnen tests, interviews en 360 graden feedback deel uitmaken van het DC.

360 graden feedback is een vorm van feedback waarbij meerdere personen, die geregeld contact hebben met degene die beoordeeld wordt, gevraagd worden om

feedback via vragenlijsten te geven. Degene die beoordeeld wordt vult zelf ook de vragenlijst in, zo kan gekeken worden of zijn beeld overeenkomt met dat van de andere betrokkenen.

Conclusie

Het UMCG toetst bepaalde kandidaten en medewerkers al via assessments (zie hoofdstuk 4). Gezien het tijdrovende karakter en de kosten is dit waarschijnlijk niet zinvol voor de in dit rapport beschreven doelgroep. Development centers zijn meer relevant voor medewerkers die al langere tijd werkzaam zijn in een organisatie aangezien het ook vooral om de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers gaat. Een onderdeel van development centers, 360 graden feedback, zou relevant kunnen zijn voor jonge, talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen binnen het UMCG. De feedback kan dan gegeven worden door de opdrachtgever, de begeleider van het UMCG, de docentbegeleider en eventueel Jan Pols (coördinator van het Ontwikkelplatform die de studenten ook selecteert).

2.5 Samenvatting

Door het behandelen van begrippen die veel te maken hebben met talentmanagement is er meer duidelijkheid gecreëerd omtrent dit onderwerp. Men mag iemand mag een talent noemen als hij of zij een prestatie neerzet die beter is dan men mag verwachten gezien leeftijd en/of ervaring. Een ander woord voor talent is high potential, deze term hanteert het UMCG echter nog niet. Bij high potentials gaat men uit gaan van jonge mensen van wie men verwacht dat zij het in de toekomst ver gaan schoppen als leidinggevende. Uit onderzoek is gebleken dat de meeste Hbo of Wo studenten in het UMCG eerst aan de slag gaan als stafmedewerker. In de enquêtes en interviews is ook rekening gehouden met dit gegeven. Men kan de Hbo of Wo studenten tijdens hun afstudeerperiode in het UMCG beoordelen aan de hand van 360 gradenfeedback, op die manier krijgt men een goed beeld van het functioneren van de student.

3 Onderzoek

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling en onderzoeksvragen behandeld. Vervolgens komen de onderzoeksmethoden -en instrumenten aan bod evenals de onderzoeksopzet, de doelgroep en de dataverzameling.

3.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Probleemstelling:

Hoe kunnen de managers en P&O adviseurs van het UMCG talentvolle Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen binnen het UMCG, herkennen in de organisatie?

Onderzoeksvraag:

Hoe ziet een UMCG competentieprofiel van een talentvolle Hbo of WO student van een niet-zorgopleiding er uit?

Subvragen:

- Wat verstaan managers en P&O adviseurs van het UMCG onder talentvolle studenten?
- Op wat voor soort functies komen jonge, afgestudeerde Hbo'ers en WO'ers van niet-zorgopleidingen terecht in het UMCG?
- Over welke competenties beschikken deze jonge, afgestudeerde Hbo'ers en WO'ers van niet-zorgopleidingen (waarbij de nadruk hier ligt op *talentvolle* medewerkers)?
- Over welke competenties moeten talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen in het UMCG, beschikken?
- Wat voor instrumenten kunnen bij de selectie en begeleiding van talentvolle Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen gebruikt worden?
- Hoe kunnen de ontwikkelde instrumenten en het advies zelf uiteindelijk geïmplementeerd worden?

3.2 Onderzoeksmethoden –en instrumenten

Op bovenstaande vragen is geprobeerd antwoord te geven met behulp van verschillende onderzoeksmethoden:

- Halfgestructureerde interviews
- Bestaande documenten
- Literatuur
- Enquêtes

3.3 Onderzoeksopzet en doelgroep

Onderzoeksopzet

Om de eerste subvraag, “wat verstaan managers en P&O adviseurs van het UMCG onder talentvolle studenten?” te beantwoorden, moest eerst uitgezocht worden op wat voor soort functies afgestudeerde Hbo'ers en WO'ers van niet-zorgopleidingen terecht komen. Door dit uit te zoeken konden de enquêtevragen beter toegespitst worden op een functie. Door alleen te vragen naar kenmerken van talentvolle medewerkers zou de vraag te breed zijn geweest.

Door mee te kijken met iemand die toegang heeft tot gegevens over de medewerkers en hun achtergrond werd duidelijk op wat voor soort functies deze personen meestal terecht komen in het UMCG. Het blijkt om staffuncties te gaan, in hoofdstuk 4 wordt hier dieper op ingegaan. Hier werd gebruik gemaakt van bestaande documenten, namelijk het personeelsinformatiesysteem van het UMCG.

“Over welke competenties beschikken deze jonge, afgestudeerde Hbo'ers en WO'ers van niet-zorgopleidingen (waarbij de nadruk hier ligt op *talentvolle* medewerkers)?” Deze vraag werd onder andere in interviews en enquêtes gesteld. Deze vraag kon toegespitst

worden op één functie vanwege de uitkomsten van de bovengenoemde subvraag. Voor het beantwoorden van deze vraag werden de onderzoeksmethoden halfgestructureerde interviews en enquêtes gebruikt.

De vraag: “Over welke competenties moeten talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen in het UMCG, beschikken?” kon beantwoord worden aan de hand van de uitkomsten van de halfgestructureerde interviews en enquêtes.

De respondenten van de enquêtes en interviews werden gericht gevraagd naar competenties die belangrijk zijn voor de eerder uitgezochte functie die centraal staat in dit onderzoek.

De genoemde competenties zijn vervolgens van toepassing op de Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen omdat verwacht wordt dat ook zij in de toekomst deze functie gaan uitoefenen in het UMCG.

De enquêtes zijn verspreid onder een aantal managers en onder een aantal P&O adviseurs (zie bijlage 6). De enquête voor managers bestaat uit 12 vragen en de enquête voor P&O adviseurs bestaat uit 13 vragen. Er is onderscheid gemaakt tussen deze twee groepen omdat de managers daadwerkelijk leidinggeven aan in dit geval stafmedewerkers en P&O adviseurs zelf een staffunctie vervullen maar verder geen leidinggeven. De eerste zeven vragen gaan over de zeven competentiegebieden en de daarbij behorende competenties. De respondenten konden hier één, hooguit twee competenties uitkiezen. De overige vragen gingen over andere eigenschappen en vaardigheden die een talentvolle medewerker kan onderscheiden van een gemiddelde medewerker en hoe deze mensen het best geselecteerd kunnen worden. Ook zijn er een aantal open vragen gesteld. Deze vragen zijn onder andere met behulp van literatuur opgesteld.

De uitkomsten van de enquêtes en interviews hebben geleid tot twee concrete instrumenten die gebruikt kunnen worden bij de selectie en begeleiding van Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen. Daarnaast is voor het ontwerpen van deze instrumenten ook gebruik gemaakt

van bestaande documenten zoals het competentiemodel dat het UMCG hanteert.

De laatste subvraag over de implementatie van de twee instrumenten en het algehele advies is beantwoord door het houden van halfgestructureerde interviews, de uitkomsten van de enquêtes (met name antwoorden op open vragen) en door het gebruiken van literatuur en bestaande documenten.

De reden voor het houden van halfgestructureerde interviews was dat de interviews op deze manier enige houvast boden maar er tegelijkertijd ook genoeg ruimte over bleef voor eigen inbreng. Er zijn enquêtes gehouden omdat er behoefte was aan kwantitatieve, meetbare gegevens.

Doelgroep

Alle P&O adviseurs die werkzaam zijn in het UMCG (ongeveer 21 medewerkers). Door alle P&O adviseurs erbij te betrekken komt ook elke sector aan bod. Daarnaast hebben P&O adviseurs een goed beeld van wat een stafmedewerker moet kunnen aangezien P&O ook in de staf zit.

De directeur P&O, haar mening is belangrijk aangezien zij ook de opdrachtgever is.

De coördinator van het Ontwikkelplatform, hij zal met name gaan werken met het competentieprofiel en het beoordelingsformulier.

Managers. De talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen zullen eventueel na hun afstuderen aan de slag gaan op een van de afdelingen in het UMCG en zullen dan ook te maken krijgen met managers. Het gaat hier om managers die stafmedewerkers onder zich hebben.

Doordat er nu nog niet echt aan talentmanagement gedaan wordt in het UMCG was het lastig om medewerkers te vinden die gezien worden als talenten. Één persoon werd wel voorzichtig aangemerkt als talent al was dit nooit echt direct naar haar toe gecommuniceerd. Zij had wel bepaalde ideeën over waarom zij aangemerkt werd als talent maar dit stond nergens echt beschreven.

3.4 Dataverzameling

De halfgestructureerde interviews zijn gehouden op de kantoren van de medewerkers. De antwoorden en gegevens zijn schriftelijk vastgelegd en vervolgens uitgewerkt op de computer met het programma Word. De enquêtes en de bijbehorende brief zijn via de e-mail verspreid. De uitkomsten zijn verwerkt in Excel.

3.5 Samenvatting

Er zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, namelijk halfgestructureerde interviews, bestaande documenten, literatuur en enquêtes. Deze onderzoeksmethoden zijn gebruikt om de verschillende subvragen te beantwoorden. De uitkomsten van deze resultaten zullen in hoofdstuk 4 behandeld worden.

4 Onderzoeksresultaten en conclusies

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten stap voor stap besproken aan de hand van de verschillende onderzoeksmethoden die gebruikt zijn.

4.1 Resultaten interviews

Er hebben interviews plaats gevonden met verschillende P&O medewerkers en managers die stafmedewerkers onder zich hebben. Het thema dat in deze interviews centraal stond was talentmanagement en daarbij was er specifieke aandacht voor kenmerken van talentvolle stafmedewerkers. Uit de interviews met de managers en P&O medewerkers werd in elk geval duidelijk dat er onderling gesproken wordt over talenten.

Zowel P&O medewerkers als managers gaven aan dat het goed zou zijn als er meer aandacht besteed zou worden aan talentmanagement. Het UMCG is een grote organisatie waarin wat betreft leren en doorgroeien veel mogelijk is. Op dit moment moeten medewerkers en/of managers van die medewerkers vaak op eigen initiatief een leertraject of traineeship aanvragen en regelen. Dit is vaak wel mogelijk maar het staat nergens helder beschreven.

De managers die mee hebben gewerkt aan het interview en de enquête vinden het leuk om talenten te scouten en verder te begeleiden. Het kan echter zo zijn dat andere managers de ontwikkeling van hun medewerkers minder van belang vinden en ze juist goede medewerkers op hun afdeling willen houden. Daarom zou het goed zijn om meer aandacht te besteden aan talentmanagement en ook speciale traineeships op te zetten voor talenten. Door talentmanagement in te voeren zou het voor alle medewerkers in het UMCG helder moeten worden wat voor mogelijkheden er zijn. Op die manier kunnen zij zelf initiatief nemen wat betreft hun persoonlijke ontwikkeling op loopbaangebied. De medewerkers die nu al bepaalde

trajecten gevolgd hebben in het UMCG of binnen het Noorderlinkverband worden niet met elkaar in contact gebracht of verder “gevolgd.” Het zou juist volgens de respondenten verstandig zijn om een soort “kweekvijver” op te richten met dat soort talentvolle mensen.

Veel mensen waren positief over het idee om afstudeerstages binnen het UMCG te gebruiken als een soort pre-selectiemiddel. Dit scheelt ook in de kosten want dan zijn er geen of minder werving- en selectiemethoden nodig. De functie van stafmedewerker stond centraal in de interviews, men noemde vooral organisatiesensitiviteit, energie, ambitie, drive en durf als belangrijke competenties voor een stafmedewerker. De meeste respondenten gaven echter wel aan dat men bij een eventuele traineeship zich niet moet vastpinnen op één soort functie, in dit geval de functie van stafmedewerker. Talenten moeten juist de kans krijgen om verschillende functies uit te proberen. Op die manier kan ook beter gekeken worden wat voor soort functie het beste past bij het talent. Er moet per traject zoveel mogelijk gekeken worden naar het individu omdat geen enkel persoon hetzelfde is.

4.2 Resultaten bestaande documenten

Hieronder zullen de geraadpleegde documenten, competentie management, de scriptie “Herkennen van talent” en de analyse van de gegevens van het personeelsinformatiesysteem besproken worden.

4.2.1 Competentiemanagement

Een aantal vragen uit de enquêtes gaan over de 44 UMCG competenties (bijlage 5). De competenties zijn aangehouden om op die manier structuur aan te brengen in de enquêtes. Het competentie model is afgeleid van de

CanMEDS roles. Het CanMEDS model is door Canadese medisch specialisten ontwikkeld en het is een integraal competentiemodel.

Het UMCG heeft het CanMEDS model verbreed naar alle beroepsgroepen zodat het op alle functies en medewerkers toepasbaar is in het UMCG.

4.2.2 Scriptie Herkennen van talent

Uit de scriptie van Zafanja Vandenberg is gebleken dat er allereerst een competentieprofiel opgesteld zou moeten worden waarvan duidelijk is af te lezen welke competenties een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding dient te hebben. Zafanja benoemt in haar scriptie dat begeleiders en opdrachtgevers van studenten niet weten waar ze die talentvolle studenten aan kunnen herkennen, het competentieprofiel en beoordelingsformulier voor begeleiders is hierin een eerste stap.

4.2.3 Gegevens personeelsinformatiesysteem

Om te bepalen op wat voor soort functies de meeste afgestudeerde Hbo'ers en Wo'ers van niet-zorgopleidingen terecht komen in het UMCG zijn de volgende criteria gebruikt: vanaf 2004 is gekeken welke Hbo'ers en WO'ers, jonger dan 34 jaar, in het UMCG zijn ingestroomd op niet-medische functies. Het bleek om 44 personen te gaan waarvan 34 een staffunctie vervullen.

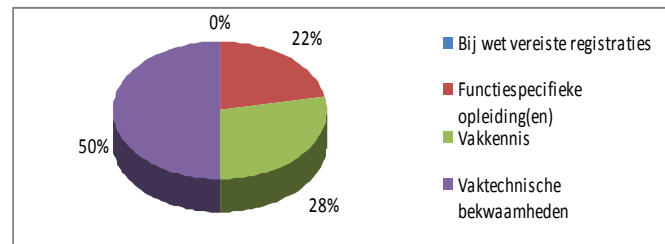
4.3 Literatuur

Gedurende het hele onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende literatuur om zo meer inzicht te krijgen in het onderwerp en de talenten, talentmanagement, competentie management etc. Met behulp van de literatuur zijn onder andere de vragen voor de interviews opgesteld en zijn uiteindelijk de adviezen in hoofdstuk 5 tot stand gekomen.

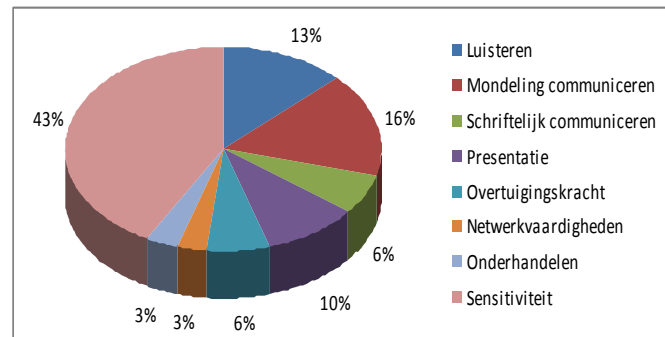
4.4 Resultaten enquête

Er zijn 21 P&O adviseurs benaderd waarvan 13 de enquête (bijlage 6) hebben ingevuld. Dat betekent een respons van 62%. Bij de managers zijn 22 personen benaderd en hier hebben 17 mensen de enquête ingevuld, respons 77%. Er waren geen opzienbarende verschillen tussen de antwoorden van beide doelgroepen. De uitkomsten van beide enquêtes zijn samengevoegd om er vervolgens één competentieprofiel van te maken. In totaal was de respons van beide partijen tezamen 70%.

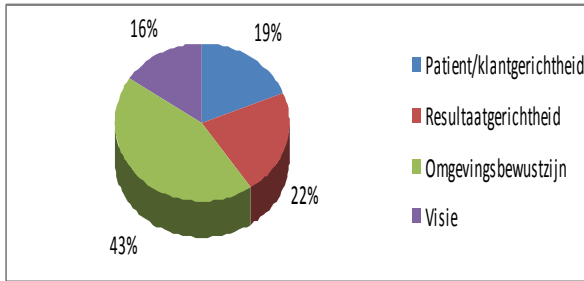
Hieronder zal per competentiegebied een taartdiagram weergegeven worden waarop duidelijk is af te lezen hoeveel procent van de respondenten op welke competentie heeft gestemd.



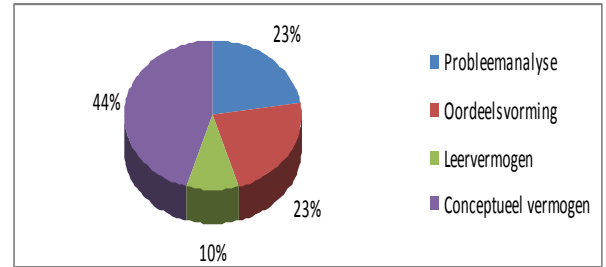
figuur 1: competentiegebied vakbekwaamheid



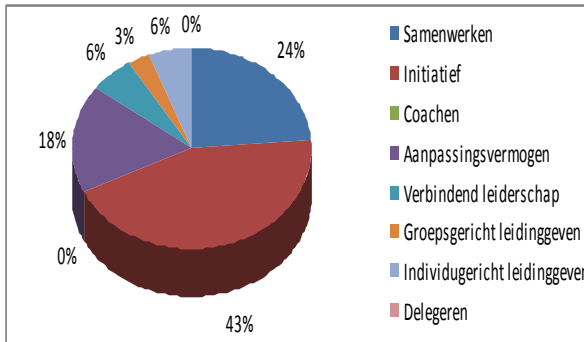
figuur 2: competentiegebied communicatie



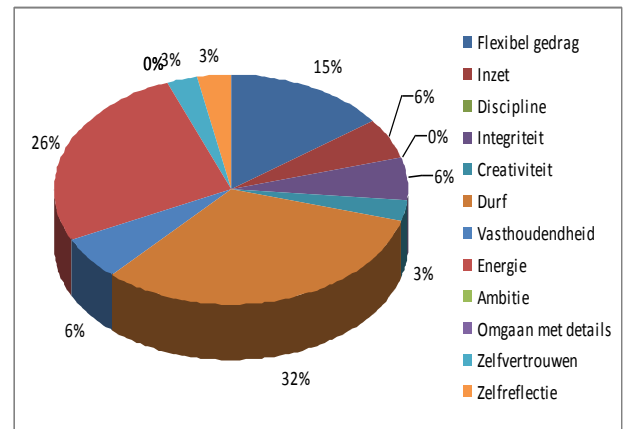
figuur 3: competentiegebied maatschappelijke verantwoordelijkheid



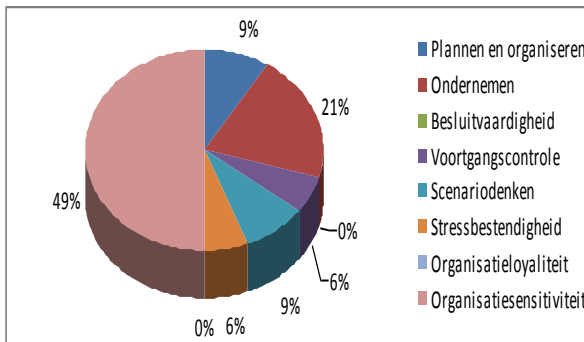
figuur 6: competentiegebied kennis ontwikkelen en delen



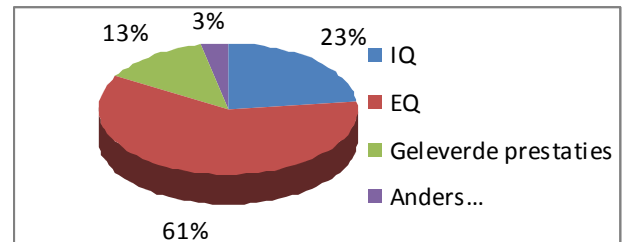
figuur 4: competentiegebied samenwerking



figuur 7: competentiegebied professionaliteit



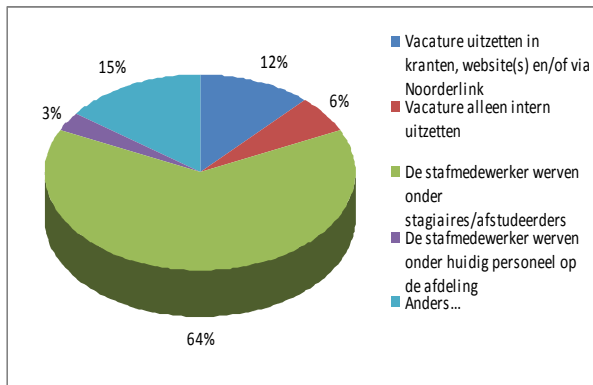
figuur 5: competentiegebied organisatie



figuur 8: Naast de competenties werd gevraagd naar andere punten waaraan talenten te herkennen zijn. 61% van de respondenten vonden EQ ook belangrijk, belangrijker dan IQ (zie bovenstaande figuur).

Het competentieprofiel en beoordelingsformulier voor begeleiders vermeldt alleen competenties en noemt het EQ verder niet. Dit komt omdat het lastig is het EQ te meten aan de hand van de competenties. Op het beoordelingsformulier is wel ruimte voor het beschrijven van karaktereigenschappen, gedrag en houding.

Er werd vaak genoemd dat een talentvolle stafmedewerker zich weet te onderscheiden van een gemiddelde stafmedewerker door (organisatie)sensitiviteit. De meeste respondenten beschrijven het UMCG als een complexe, politieke organisatie, waarin hiërarchie een grote rol speelt, dit blijkt ook uit de organisatieanalyse in hoofdstuk 1. Talentvolle medewerkers weten hiermee goed om te gaan en kunnen goed met mensen op allerlei niveaus omgaan. Zij voelen mensen en verhoudingen goed aan. Daarnaast zien de meeste respondenten talenten ook als mensen met veel energie, ambitie, enthousiasme en durf. Deze informatie is uit de open vragen gehaald die de respondenten beantwoordden. Deze gegevens zijn niet goed kwantitatief meetbaar en zijn niet verwerkt in een tabel of grafiek.



figuur 9: 64% van de respondenten zou zelf een afstudeerstage gebruiken als wervingsmethode (zie onderstaande tabel). Wel vindt men het belangrijk dat vanuit de directie eenduidigheid komt over het begrip talent.

Het competentieprofiel dat is opgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van de enquêtes en interviews zal hopelijk zorgen voor meer eenduidigheid wat betreft het begrip talent. Verscheidene respondenten gaven in de open vragen aan dat zij het belangrijk vinden dat het UMCG aan talentmanagement doet, volgens deze mensen komt dit het imago van het UMCG ten goede en wordt de organisatie op deze manier aantrekkelijker.

Conclusie

Hieronder volgt het competentieprofiel en het beoordelingsformulier voor begeleiders van studenten naar aanleiding van de uitkomsten van de interviews en enquêtes (het complete competentieprofiel met gedragsvoorbeelden is te vinden in bijlage 7).

4.4.1 Competentieprofiel

Competentieprofiel

Naam functie: Stafmedewerker

Competentiegebieden met bijbehorende competentie:

Vereiste vakbekwaamheid

Competentie: *vaktechnische bekwaamheden*; de medewerker bezit adequate kennis van zijn vakgebied, houdt ontwikkelingen in het vakgebied bij. De vaardigheden en inzichten uit het vakgebied worden goed en effectief toegepast.

Communicatie

Competentie: *sensitiviteit*; zich bewust tonen van andere mensen, de omgeving en de eigen invloed hierop. Gedrag getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.

Samenwerking

Competentie: *initiatief*; kansen signaleren en er naar handelen. Laten zien liever uit zichzelf te beginnen dan passief af te wachten.

Kennis ontwikkelen en delen

Competentie: *conceptueel vermogen*; legt verbanden tussen situaties die geen duidelijke relaties lijken te hebben en ontdekt sleutelfactoren in ingewikkelde situaties. Bouwt denkkaders of modellen op en formuleert meervoudige

concepten, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Competentie: *omgevingsbewustzijn*; laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of de organisatie.

Organisatie

Competentie: *organisatiesensitiviteit*; onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen, gedrag of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie.

Professionaliteit

Competentie: *durf*; risico's aangaan om uiteindelijk een herkenbaar voordeel te behalen.

4.4.2 Beoordelingsformulier begeleiders van niet-medische Hbo of WO studenten

Toelichting gebruik beoordelingsformulier:

Dit beoordelingsformulier is ervoor bedoeld dat u als begeleider beter zicht krijgt op het functioneren van de student die u begeleidt. Het beoordelingsformulier bestaat uit zeven competenties. Deze zeven competenties worden nader omschreven aan de hand van gedragsvoorbeelden, alleen bij de eerste competentie (vaktechnische bekwaamheden) staan geen gedragsvoorbeelden. Het is hier de bedoeling dat u omschrijft wat voor taken en werkzaamheden de student zal gaan doen en wat het uiteindelijke eindproduct moet worden. Bij de overige zes competenties staan wel gedragsvoorbeelden beschreven, deze kunt u gebruiken voor de beoordeling. Het is de bedoeling dat u bij elke competentie een korte beoordeling schrijft, de gedragsvoorbeelden kunnen hierbij als houvast dienen.

Aan het eind van het formulier is er ruimte voor de conclusie en voor het nader uiteenzetten van sterke punten en verbeterpunten.

Deze zeven competenties zijn niet zomaar gekozen. Uit onderzoek onder P&O adviseurs en een aantal managers is gebleken dat deze competenties een talentvolle

stafmedewerker onderscheiden van een gemiddelde stafmedewerker. De functie van stafmedewerker stond centraal in het onderzoek omdat de meeste niet-medische Hbo of WO studenten als stafmedewerker aan de slag gaan in het UMCG. We willen afstudeerstages in het vervolg zoveel mogelijk gebruiken als pre-selectiemiddel, vandaar dat er tijdens sollicitatiegesprekken gekeken zal worden naar de zeven competenties. Vervolgens moeten deze zeven competenties tussentijds en aan het eind van de afstudeerperiode getoetst worden om te kijken of de student UMCG potentie bezit en eventueel een (tijdelijke) aanstelling kan krijgen in het UMCG. Dit beoordelingsformulier dient als hulpmiddel bij het herkennen van talenten onder Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen.

Het is raadzaam dit beoordelingsformulier aan het begin van de stage samen met de student door te nemen zodat de verwachtingen van beide partijen gelijk zijn. Halverwege de afstudeerperiode kan het formulier al ingevuld en besproken worden zodat de student eventueel nog bepaalde competenties kan verbeteren. Dit kan gezien worden als een functioneringsgesprek. Aan het eind van de afstudeerperiode zal de eindbeoordeling met behulp van dit beoordelingsformulier plaats vinden. Deze eindbeoordeling staat verder los van de eindbeoordeling betreffende het afstudeeronderzoek zelf.

Als u nog vragen heeft omtrent dit beoordelingsformulier en het gebruik er van dan kunt u terecht bij het Ontwikkelplatform.

Universitair Medisch Centrum Groningen
Kamer Y3.230
Postbus 30.001
9700 RB Groningen

Dr. Jan Pols, coördinator
050-3611609

Mw. Annelies Muurman, stafassistent
050-3610743

Competenties:

Vaktechnische bekwaamheden

Beschrijf hier wat voor opdracht en eventueel andere taken/werkzaamheden de student zal gaan doen. De verwachtingen (vaardigheden, taken etc.) van de student en van zijn uiteindelijke product (scriptie) moeten helder beschreven worden.

Beschrijving vaktechnische bekwaamheden

Sensitiviteit

Onder sensitiviteit wordt verstaan dat de student zich bewust toont van andere mensen, de omgeving en zijn eigen invloed hier op. De student houdt rekening met de gevoelens en de behoeften van anderen.

Laat de student anderen in hun waarde?

Geeft de student anderen ruimte in een gesprek?

Nodigt de student anderen uit tot inbreng?

Toont de student begrip voor afwijkende standpunten, omgangsvormen en gewoonten?

Kan de student de gevoelens en behoeften van anderen goed verwoorden?

Kan de student passend reageren op iets wat pijnlijk ligt voor de ander?

Laat de student zien dat hij rekening houdt met doelstellingen, wensen of belangen van de ander?

Beoordeling sensitiviteit

Initiatief

De student toont initiatief als hij kansen signaleert en er naar handelt. De student wacht niet passief af maar neemt zelf initiatief.

Vraagt de student uit zichzelf om nadere informatie?

Handelt de student anticiperend in plaats van afwachtend?

Start de student uit zichzelf nieuwe activiteiten?

Grijpt de student kansen?

Spant de student zich in om een proces weer op gang te brengen of te versnellen?

Komt de student uit eigen beweging met voorstellen, ideeën of oplossingen?

Neemt de student het voortouw in discussies?

Beoordeling initiatief

Conceptueel vermogen

De student legt verbanden tussen situaties die geen duidelijke relatie lijken te hebben en ontdekt sleutelfactoren in ingewikkelde situaties. Bouwt denkkaders of modellen op en formuleert meervoudige concepten, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.

Herkent de student patronen en trends in informatie?

Ziet de student wat er ontbreekt in ter beschikking staande gegevens?

Kan de student relaties leggen tussen verschillende aspecten?

Ziet de student overeenkomsten met eerdere vraagstukken en oplossingsrichtingen?

Is de student in staat op abstract niveau verbanden te leggen?

Plaatst de student problemen of situaties in een meer omvattend kader waardoor een breder en dieper inzicht ontstaat?

Weet de student uit complexe informatie grote lijnen te halen en nieuwe verbanden te leggen?

Integreert de student ideeën, onderwerpen en observaties in duidelijke en bruikbare inzichten?

Treedt de student buiten gebaande paden en laat hij zich niet leiden door wat al bekend is?

Verlegt de student grenzen in het denken, zoekt hij deze op?

Schakelt de student moeiteloos tussen verschillende abstractieniveaus, denkt hij zowel in details als op zeer grote hoofdlijnen?

Beoordeling conceptueel vermogen

Omgevingsbewustzijn

De student laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en hij kan deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of de organisatie.

Laat de student blijken dat hij van veel zaken op de hoogte is?

Stelt de student zich op de hoogte van politieke, sociale en vakinhoudelijke ontwikkelingen en past hij deze informatie toe in de werksituatie (afstudeerperiode)?

Kent de student de actuele nieuwsonderwerpen die van belang zijn voor de afstudeerperiode?

Heeft de student oog voor ontwikkelingen in verwante of ondersteunende werkgebieden?

Begrijpt de student aan wat voor politieke en maatschappelijke invloeden het

functiegebied/afstudeeronderzoek blootstaat?

Houdt de student zorgvuldig rekening met de nieuwsaarde en met de positieve en negatieve publiciteit die het effect kan zijn van interne gebeurtenissen en beslissingen?

Gaat de student vaardig om met formele en informele machtsverhoudingen en met belangentegenstellingen?

Heeft de student oog voor cultuurverschillen?

Beoordeling omgevingsbewustzijn

Organisatiesensitiviteit

De student onderkent de invloed en gevolgen van eigen beslissingen, gedrag of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie.

Begrijpt en ziet de student de (on)uitgesproken behoeften van andere diensten of organisatieonderdelen?

Begrijpt de student waarom een actie of mededeling door andere organisatieculturen niet begrepen wordt?

Houdt de student bij het werk rekening met verschillen in bedrijfscultuur?

Schakelt de student een andere relevante instantie of functie in voor het oplossen van een probleem?

Begrijpt en gebruikt de student de informele kanalen van de organisatie?

Bekijkt de student het probleem vanuit het standpunt van een andere functie of ander organisatieonderdeel?

Houdt de student bij beslissingen rekening met (neven)effecten voor collega's buiten het eigen functie gebied of buiten de eigen afdeling?

Is de student op de hoogte van gebeurtenissen in andere delen van de organisatie en houdt hij daar rekening mee?

Heeft de student zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van collega's in andere delen van

de organisatie en houdt hij daar rekening mee in zijn beslissingen?
Zorgt de student voor goede communicatie over ontwikkelingen en beslissingen naar alle belanghebbenden, ook buiten de eigen dienst?
Heeft de student zicht op organisatorische belemmeringen die de medewerkers hinderen bij hun werk en probeert hij dat soort hindernissen weg te nemen?

Beoordeling organisatiesensitiviteit

Durf

De student durft risico's aan te gaan om uiteindelijk een herkenbaar voordeel te behalen.

Stelt de student gevoelige kwesties aan de orde?
Beslist en doet de student voorstellen over zaken met belangrijke consequenties waarvan de afloop niet zeker is?
Presenteert de student een controversieel standpunt?
Gaaf de student confrontaties aan en kaart hij lastige onderwerpen aan?
Durft de student af te wijken van gebruikelijke beslissingen of werkwijzen om een duidelijk voordeel te behalen?

Beoordeling durf

Sterke punten

Verbeterpunten

Conclusie

Datum:

Handtekening
Begeleider:

.....
.....

Handtekening
Student:

.....
.....

4.5 Samenvatting

De meeste respondenten van de interviews en enquêtes vinden talentmanagement een belangrijk en interessant onderwerp. Ondanks het feit dat er centraal niet echt wat geregeld is omtrent talentmanagement praten veel managers onderling wel over mogelijke talenten. Er is veel mogelijk voor talenten in het UMCG maar men moet het wel op eigen initiatief regelen. Het opzetten van een duidelijk talentprogramma is volgens veel respondenten (zowel managers als P&O adviseurs) dan ook wenselijk. Door afstudeerperiodes in het UMCG te gebruiken als pre-selectiemiddel kan er ook bespaard worden op werving- en selectiekosten, veel respondenten zien hier het nut van in. Met behulp van de uitkomsten van de enquêtes en interviews is een competentieprofiel en een beoordelingsformulier voor begeleiders van studenten ontworpen. Daarnaast zijn ook bestaande documenten en literatuur gebruikt (zie hoofdstuk 2) om verder adviezen en aanbevelingen te kunnen doen. Deze adviezen staan vermeld in hoofdstuk 5.

5 Advies

In dit hoofdstuk zal het advies naar aanleiding van het onderzoek beschreven worden. Het competentieprofiel zal in paragraaf 5.1 aan bod komen. In paragraaf 5.2 komt het beoordelingsformulier voor begeleiders van niet-medische Hbo of WO studenten aan de orde. Vanaf paragraaf 5.3 komen de adviezen voor de verschillende betrokkenen aan bod. Tot slot zullen de beperkingen toegelicht worden.

5.1 Competentieprofiel

Het advies met betrekking tot het in hoofdstuk 4 besproken competentieprofiel is om dit in te voeren en te gebruiken bij de werving en selectie van niet-medische Hbo of WO studenten.

5.2 Beoordelingsformulier begeleider van niet-medische Hbo of WO studenten

De competenties zoals beschreven in het competentieprofiel staan ook centraal in het beoordelingsformulier voor begeleiders van de niet-medische Hbo of WO studenten (zie hoofdstuk 4). Het advies is hier om de begeleiders van de niet-medische Hbo of WO studenten te laten werken met dit formulier en op deze manier de studenten te beoordelen.

5.3 Rol Ontwikkelplatform

Boodschap uitdragen dat de directie van het UMCG talentvolle studenten wil herkennen

Het Ontwikkelplatform is verantwoordelijk voor de werving en selectie van niet-medische Hbo of WO studenten. Het Ontwikkelplatform zal in het vervolg ook

moeten gaan werken met de hierboven vermelde instrumenten.

Het Ontwikkelplatform koppelt studenten aan opdrachtgevers en begeleiders. Het Ontwikkelplatform zal in het vervolg meer nadruk moeten leggen op het feit dat de directie van het UMCG talentvolle studenten wil herkennen. Als de coördinator van het Ontwikkelplatform op zoek gaat naar een geschikte begeleider voor een student dan zal de begeleider hiervan op de hoogte gebracht moeten worden. Door het competentieprofiel en het beoordelingsformulier met de begeleider te bespreken wordt voor de begeleider duidelijker wat zijn rol is bij het herkennen van talenten onder studenten. De coördinator van het Ontwikkelplatform kan op deze manier naar begeleiders van studenten de boodschap uitdragen dat de directie van het UMCG talentvolle studenten wil herkennen. Bij onduidelijkheden omtrent het competentieprofiel of het beoordelingsformulier kan het Ontwikkelplatform ondersteuning bieden.

Werving en selectie studenten

Op dit moment worden onderzoeksvragen op de website van het Ontwikkelplatform geplaatst. Studenten kunnen hier op solliciteren. In het vervolg kunnen de competenties ook genoemd worden in de vacatures zodat de studenten weten dat die competenties belangrijk zijn. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat het afstudeeronderzoek wel enig raakvlak dient te hebben met stafwerkzaamheden.

Vervolgens is het zinvol om een hulpmiddel voor bij de briefselectie te ontwerpen. Dit hulpmiddel moet ervoor zorgen dat de sollicitatiebrieven beter gescreend kunnen worden. Daarnaast is het handig om een hulpmiddel voor bij sollicitatiegesprekken te ontwikkelen. Dit hulpmiddel kan bestaan uit een aantal vragen die onder andere gaan over de vereiste competenties.

Kweekvijver/kaartenbak talentvolle studenten

De coördinator van het Ontwikkelplatform heeft aangegeven een soort kweekvijver te willen starten voor talentvolle Hbo of WO studenten van niet zorgopleidingen. Als studenten na hun afstuderen zelf ook graag bij het UMCG willen blijven is het belangrijk dat het UMCG deze mensen ook echt wat kan bieden in de vorm van een traineeship bijvoorbeeld. Als deze mogelijkheden er nog niet zijn moet er gekeken worden naar andere mogelijkheden om mensen geïnteresseerd te houden voor het UMCG. Het Ontwikkelplatform zelf organiseert sinds een aantal jaar symposia waarbij studenten zelf vertellen over hun onderzoek. Op deze manier krijgt het Ontwikkelplatform ook meer naamsbekendheid. Er kan ook jaarlijks een soort alumnibijeenkomst georganiseerd worden met oud studenten. Het is echter maar de vraag of mensen hier behoefte aan hebben als ze weten dat ze eerst toch niet aan de slag kunnen bij het UMCG. Een kweekvijver heeft meer nut als er ook echt een doelgericht programma/traineeship aan verbonden zit. Er zou eventueel onderzoek gedaan kunnen worden naar de behoefte van (oud) studenten om betrokken te blijven bij het UMCG middels alumnibijeenkomsten. Wel kunnen de gegevens van de talenten verzameld worden in een soort kaartenbak, zodra er passende vacatures komen kunnen deze mensen benaderd worden.

5.4 Rol begeleiders

Feedback geven met behulp van het competentieprofiel en beoordelingsformulier

De begeleiders moeten zich bewuster bezig houden met het herkennen van talenten onder de niet-medische Hbo of WO studenten. Er zijn hiervoor twee hulpmiddelen ontwikkeld: het competentieprofiel en het beoordelingsformulier voor begeleiders van niet-medische Hbo of WO studenten. Feedback geven is erg belangrijk. Het is belangrijk dat studenten zich verder ontwikkelen tijdens hun afstudeerperiode, door ze geregeld feedback te geven weten ze waar ze nog aan moeten werken. Het

geven van feedback aan studenten vergroot ook de betrokkenheid van de student bij het onderzoek en bij het UMCG (Herkennen van Talent 2008).

In dit onderzoek is eerder gesproken over 360 graden feedback (§ 2.4.2). Als de student naast zijn begeleider ook nog veel contact heeft met andere personen, bijvoorbeeld de coördinator van het Ontwikkelplatform en/of zijn opdrachtgever, dan kunnen deze personen ook op dezelfde manier als de begeleider feedback geven. Dit is alleen zinvol als de student deze personen ook geregeld ziet.

5.5 Rol opdrachtgevers

Betrokkenheid management en Raad van Bestuur

De meeste opdrachtgevers zijn managers. Zij komen bij het Ontwikkelplatform omdat ze een student nodig hebben om een bepaald onderzoek uit te voeren voor hun afdeling. Vervolgens delegeren de meeste managers het verdere verloop van het onderzoek naar een medewerker van de afdeling. Deze houdt zich dus bezig met de begeleiding van de student tijdens de afstudeerperiode. Uit de enquête en uit een aantal interviews is gebleken dat de meeste managers onderling wel praten over talenten op de werkvloer. Over het algemeen gaat het dan niet over studenten maar over medewerkers die al langere tijd in dienst zijn, hier hebben zij meer zicht op. De meeste managers hebben het te druk om studenten te begeleiden. Dit is ook begrijpelijk maar een aantal managers gaf wel aan dat ze het leuk vinden om talenten te scouten. Uit onderzoek is gebleken dat de "top companies for leaders" zich weten te onderscheiden van andere bedrijven door de grote betrokkenheid van de CEO, directie en managementteam bij talentmanagement. (Gids voor Personeelsmanagement, jrg 88 nr. 3 -2009). De directie en MT bij dat soort bedrijven besteden al snel meer dan 20% van hun tijd aan talentmanagement. Bij overige bedrijven is dat zo'n 10% of minder. De tijd gaat onder andere zitten in het identificeren van high potentials, bepalen van gerichte

carrièrestappen, coaching en een actieve bijdrage aan traineeships en dergelijke.

Een grote betrokkenheid van het management en de top van het UMCG vergroot het succes van talentmanagement. Er zijn vast een aantal managers binnen het UMCG te vinden die graag mee willen denken over dit onderwerp. Te denken valt dan bijvoorbeeld aan leidinggevendenden binnen het Wenckebach Instituut, dit instituut houdt zich voornamelijk bezig met opleidingen.

Het wiel niet opnieuw gaan uitvinden

Uit interviews is gebleken dat het UMCG in het verleden meerdere traineeships en leertrajecten heeft aangeboden. Hier zou een keer naar gekeken kunnen worden voordat men het wiel opnieuw gaat uitvinden.

5.6 Rol directeur P&O

Duidelijkheid omtrent “aanbieden” talentvolle student

Uit het onderzoek van Zafanja Vandenberg is gebleken dat de meeste begeleiders niet weten wat ze met een talentvolle student aan moeten. De directeur P&O heeft aangegeven te weinig kijk te hebben op de studenten die bezig zijn met afstuderen. Aan de hand van het beoordelingsformulier zou een begeleider bij de directeur P&O aan kunnen geven dat de student in zijn of haar ogen talentvol is. Vervolgens zou de directeur aan de hand van de bevindingen van de begeleider ervoor kunnen kiezen de student al dan niet uit te nodigen voor een (sollicitatie)gesprek. Deze gang van zaken zou ergens vastgelegd moeten worden zodat het voor begeleiders duidelijk is bij wie ze een talentvolle student onder de aandacht moeten brengen. Het Ontwikkelplatform zou zowel de begeleiders als de directeur P&O hiervan op de hoogte kunnen brengen.

Duidelijkheid omtrent de mogelijkheden van de huidige traineeships

Een aantal managers heeft aangegeven dat medewerkers van hun afdeling een traineeship binnen het UMCG of binnen het Noorderlinkverband hebben gevolgd. Ook zijn er een aantal medewerkers die een assessment hebben gedaan en gehaald, deze medewerkers mogen beschouwd worden als talenten, aldus de managers. Deze managers gaven aan dat ze het vreemd vonden dat deze mensen vervolgens niet in een soort kweekvijver voor talenten werden ondergebracht. Zij vinden dat er meer aandacht aan deze talenten moet worden besteed. De directeur P&O geeft haar goedkeuring voor traineeships en assessments en zij weet daardoor wie er binnen het UMCG talent heeft. De mogelijkheden die er op dit moment zijn voor talenten zouden onderzocht kunnen worden zodat deze eventueel deel uit kunnen maken van een groot, centraal talentprogramma waar uiteindelijk alle talentvolle medewerkers deel van uit kunnen maken.

Zoals eerder aangegeven is het raadzaam om een eventueel traineeship niet vast te pinnen op één functie (stafmedewerker). Het zou juist goed zijn als talenten de kans krijgen verschillende functies binnen verschillende afdelingen of zelfs binnen verschillende bedrijven (Noorderlink) uit te oefenen.

“De basis voor effectief talentmanagement ligt in de onderliggende infrastructuur.” Talentmanagement processen kunnen alleen goed functioneren op basis van functieprofielen, een competentiemodel, een breed gedragen definitie van talent en een beschrijving van groeipaden en/of carrièrepaden” (Gids voor Personeelsmanagement jrg. 88 nr.3 2009). Het competentieprofiel is in dit geval de definitie van talent. Daarnaast wordt er geattendeerd op het feit dat deze definitie breed gedragen moet worden. Dat geldt voor het hele talentmanagement programma. Een manager die in het verleden traineeships heeft opgezet in het UMCG waarschuwde voor het “kroonprinseneffect.” Hiermee

bedoelt hij dat jonge talenten niet door iedereen in de organisatie hartelijk verwelkomd worden. Sommige werknemers zitten helemaal niet op jong talent te wachten, ze zijn misschien bang voor hun eigen functie of willen niet onder de leiding komen van een jong talent. Dat maakt het er voor de jonge talenten zelf niet makkelijker op. Draagvlak bij alle medewerkers op alle niveaus is in dit geval dus heel belangrijk. Daarnaast wordt nog gewezen op een beschrijving van groeipaden en/of carrièrepaden. Het UMCG moet haar talenten wat kunnen bieden. Een logische stap zou zijn het opzetten van traineeships zoals in het verleden al gebeurd is.

5.7 Beperkingen

De doelgroep die hier centraal staat, niet medische Hbo of WO studenten, is erg specifiek. Daarnaast is er niet veel geschikte literatuur te vinden over talentmanagement en al helemaal niet over talentmanagement omtrent studenten. Een ander nadeel in dit geval is de grootte van de organisatie. Er is veel mogelijk binnen het UMCG wat betreft leren en doorgroeien maar het is lastig om er precies achter te komen wat er allemaal mogelijk is. Er is niet veel vastgelegd en wat vastgelegd is, is lastig te vinden. Dat blijkt wel uit het feit dat begeleiders van studenten niet weten bij wie ze talenten onder de aandacht moeten brengen.

5.8 Samenvatting

In dit hoofdstuk is naar aanleiding van het onderzoek advies uitgebracht. Hier volgen nogmaals kort de adviezen: Gebruik het competentieprofiel voor de werving en selectie van studenten. Voor het beoordelen van de studenten kan het beoordelingsformulier gebruikt worden. Het is raadzaam dat het Ontwikkelplatform (de coördinator) de boodschap naar begeleiders van studenten

uitdraagt dat de directie van het UMCG talentvolle Hbo of WO studenten van niet-zorgopleidingen wil herkennen. In de vacatureteksten voor afstudeerders kunnen de competenties, indien relevant, vermeld worden.

Er kan een hulpmiddel ontworpen worden voor bij de briefselectie.

Er kan een hulpmiddel ontworpen worden voor bij het sollicitatiegesprek.

Een kweekvijver oprichten voor talentvolle oud studenten heeft alleen zin als het UMCG deze oud studenten echt iets kan bieden. Er kan onderzoek gedaan worden om te kijken of er behoefte is aan alumni bijeenkomsten. Gegevens van talentvolle studenten kunnen sowieso ondergebracht worden in een kaartenbak.

Managers benaderen die mee willen denken over het opzetten van talentmanagement aangezien de betrokkenheid van managers en van de top van het UMCG belangrijk is.

In het verleden zijn er talentprogramma's/traineeships geweest, voordat men het wiel opnieuw gaat uitvinden kan het nuttig zijn om hier eerst onderzoek naar te doen.

Er moet duidelijker vastgelegd worden waar begeleiders terecht kunnen met hun talentvolle student.

Op dit moment zijn er mogelijkheden voor traineeships en assessments, maar hier bestaan onduidelijkheden over en managers hebben het idee dat er te weinig gedaan wordt met het talent dat nu al in het UMCG rond loopt. Dit onderwerp verdient misschien nader onderzoek.

6 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het plan van aanpak uiteengezet. Er zal besproken worden welke acties door wie en wanneer dienen te worden uitgevoerd. Er zal ook rekening

gehouden worden met eventuele weerstand en welke acceptatiestrategie het best kan worden toepast.

6.1 Plan van aanpak

Actie	Betrokkenen	Wanneer
Bespreken adviesnotitie	Coördinator Ontwikkelplatform, Directeur P&O, P&O stafmedewerker en begeleider tijdens dit onderzoek Mariella van Sebille.	Juni 2009
Vacatureteksten aanpassen met competentieprofiel	Coördinator Ontwikkelplatform	Augustus 2009
Vastleggen procedure “aanbieden talentvolle studenten”	Coördinator Ontwikkelplatform, Directeur P&O	Augustus 2009
Begeleiders kennis laten maken met competentieprofiel en beoordelingsformulier	Coördinator Ontwikkelplatform	Augustus 2009
Hulpmiddel ontwerpen briefselectie en sollicitatiegesprekken	Coördinator Ontwikkelplatform, student	Augustus/ September 2009
Onderzoek doen naar eerdere traineeships in UMCG.	Coördinator Ontwikkelplatform, student	September 2009/ oktober 2009
Benaderen managers die mee willen denken over opzetten talentmanagement.	Directeur P&O, Coördinator Ontwikkelplatform	Februari 2010
Evalueren competentieprofiel, beoordelingsformulier, hulpmiddel briefselectie en hulpmiddel sollicitatiegesprekken.	Coördinator Ontwikkelplatform, student	Februari 2010

6.2 Uitleg plan van aanpak

Allereerst is het zinvol om de betrokken partijen de notitie te laten lezen en ervoor te zorgen dat ze vervolgens met zijn drieën rond de tafel gaan om de notitie te bespreken. Als iedereen akkoord is met de inhoud van het competentieprofiel kunnen de competenties in de komende vacatureteksten verwerkt worden. Zoals eerder aangegeven bestaat er veel onduidelijkheid onder begeleiders over waar ze talentvolle studenten onder de aandacht kunnen brengen. De coördinator en directeur P&O kunnen dit samen bespreken en uiteindelijk vastleggen hoe de procedure er uit moet komen te zien. Aankomende begeleiders en eventueel opdrachtgevers van studenten dienen op de hoogte gebracht te worden van het competentieprofiel, het beoordelingsformulier en de hiervoor besproken procedure.

Door alvast te beginnen met het vermelden van de competenties in de vacatureteksten kan de coördinator van het Ontwikkelplatform die de brieven leest en vervolgens sollicitatiegesprekken houdt met de studenten, zelf kijken waar hij tegenaan loopt. Vervolgens kan er eventueel aan een student gevraagd worden om een hulpmiddel te ontwerpen voor bij de briefselectie en voor bij sollicitatiegesprekken. In een later stadium kan een onderzoek opgestart worden naar de traineeships, leertrajecten, talentprogramma's etc. die in het verleden aangeboden zijn in het UMCG. Deze uitkomsten kunnen dan meegenomen worden en helpen bij het eventueel opzetten van een centraal talentprogramma in het UMCG. In een later stadium kunnen nog managers benaderd worden die willen meedenken over het opzetten van talentmanagement. Ook is het zinvol om na een half jaar het competentieprofiel, het beoordelingsformulier en de hulpmiddelen voor bij de briefselectie en sollicitatiegesprekken te evalueren onder de betrokkenen.

6.3 Weerstand

De weerstand die bovengenoemde adviezen op kan leveren is weerstand die veroorzaakt wordt door onduidelijkheid. Het opzetten van talentmanagement zit duidelijk nog in de beginfase en het is moeilijk aan te geven wie wat voor taken precies krijgt en hoe dat er uit zal komen te zien. Het is nog niet mogelijk om aan te geven wat voor programma's opgezet moeten worden, wie daar bij betrokken zullen worden en hoeveel tijd en geld dat allemaal zal kosten. Het is überhaupt nog niet mogelijk om aan te geven of talentmanagement ook daadwerkelijk op korte termijn ingevoerd zal worden. Door deze weerstand te benoemen, te erkennen en vooral ook de geadviseerden te vragen mee te denken kan een deel van die weerstand weggenomen worden. De geadviseerden moeten serieus genomen worden en ze moeten het gevoel krijgen dat er naar ze geluisterd wordt.

6.4 Acceptatiestrategie

De meebewegende strategie kan in dit geval toegepast worden. Bij deze strategie stelt de adviseur zich naast de geadviseerden op. Onder de meebewegende strategie van Nathans (2004) valt informeren, oftewel het verschaffen van informatie. Het doel van dit rapport is vooral informeren, de geadviseerden in kennis stellen van. In het implementatieplan staat ook aangegeven dat de betrokkenen het advies met elkaar moeten bespreken. Er wordt verwacht dat ze hierna ook met een inhoudelijke inbreng komen en dat ze dus participeren. Deze participatiestrategie valt ook onder meebewegen.

Literatuurlijst

Boeken

Dessing, M. & Lap, E. (2004) *Talentmanagement, de waarde van talent in organisaties*. Amsterdam, Pearson Education Benelux.

Dibble, S (2001). *Medewerkers vasthouden: de slag om schaars talent*. Schiedam, Scriptum.

Kluytmans, F. (2005) *Leerboek personeelsmanagement*. Houten, Wolters-Noordhoff Groningen.

Mintzberg, H. (2006) *Organisatiestructuren*. Pearson Education Benelux, p. 189. en p. 215.

Paffen, M.J.A. (2007) *Loopbaanmanagement, leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.

Van den Berg, R. (2004) *Brugboek Personeelsmanagement*. Den Haag, Academic Service.

Vandenberg, Z. (2008), "*Herkennen van Talent.*" Ongepubliceerde scriptie. Hanzehogeschool Groningen, Groningen.

Vinkenburg, C & Pepermans, R. (2005) *Top potentials in organisaties: identificeren, ontwikkelen en binden*. Assen, Van Gorcum.

Internet

www.umcg.nl

www.wenckebachinstituut.nl

www.nfu.nl

www.dbconderhoud.nl

www.minvws.nl

Artikel

Gids voor Personeelsmanagement, jrg 88 nr. 3 -2009

Bijlagen

Bijlage 1 Organisatieanalyse

Bijlage 2 Theorie

Bijlage 3 Feiten en cijfers UMCG

Bijlage 4 UMCG Competenties

Bijlage 5 Enquêtevragen managers en P&O medewerkers

Bijlage 6 Competentieprofiel

Bijlage 1 Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven, vervolgens wordt de organisatie geanalyseerd aan de hand van verschillende modellen. Tot slot wordt de probleemanalyse besproken met behulp van een aantal punten opgesteld door Nathans (2004).

Het UMCG is een grote organisatie, gelegen midden in de stad Groningen. Er werken meer dan 10.000 medewerkers in het UMCG, daarmee is het UMCG ook één van de grootste werkgevers van het noorden. Het UMCG heeft drie kerntaken namelijk zorg, onderwijs en onderzoek. Bij de kerntaak *zorg* gaat het om het verlenen van “gewone ziekenzorg” en het aanbieden van gespecialiseerde zorg. Daarnaast houdt het UMCG zich ook bezig met *onderzoek* naar bijvoorbeeld nieuwe behandelingen, technieken, medicijnen etc.

Een andere belangrijke kerntaak is *onderwijs*. In het UMCG is er veel ruimte om te leren. Het UMCG werkt nauw samen met de RUG en verzorgt de opleidingen geneeskunde en tandheelkunde. De Hanzehogeschool werkt ook nauw samen met het UMCG voor de opleiding mondzorgkunde. Daarnaast leidt het UMCG ook verpleegkundigen op en heeft het alle opleidingen tot medisch specialist in huis.³

Behalve onderwijs voor medische opleidingen, biedt het UMCG ook stageplaatsen, aan studenten van niet-zorgopleidingen. Deze stageplekken, voor met name afstudeerders, worden over het algemeen geregeld door het Wenckebach Ontwikkelplatform, het Ontwikkelplatform maakt deel uit van het Wenckebach Instituut. Dit instituut houdt zich bezig met de ontwikkeling en opleiding van professionals in de zorg.

Het Ontwikkelplatform inventariseert of er onderzoeksvragen liggen bij bepaalde afdelingen, waar niet-medische Hbo of Wo studenten eventueel een antwoord op kunnen geven aan de hand van een onderzoek.⁴

1.1 Organisatieanalyse

In deze paragraaf zal de organisatie en haar omgeving beschreven worden.

1.1.1 Organisatiestructuren Mintzberg
Mintzberg (2006) praat over verschillende organisatiestructuren. Twee van deze structuren zijn van toepassing op het UMCG. Één van die organisatiestructuren is de professionele bureaucratie. Het uitvoerende werk van het UMCG is over het algemeen stabiel, daardoor zijn veel handelingen vastgelegd (standaardisatie) in protocollen en dergelijke. Het betreft echter wel ingewikkeld en zeer specialistisch werk en daarom moeten de “operators” (in dit geval artsen) zoals Mintzberg ze beschrijft, rechtstreeks zeggenschap hebben. Deze vorm van standaardisatie van kennis en vaardigheden, en zeggenschap van professionals leidt tot een professionele bureaucratie.

Het UMCG bestaat uit zes verschillende sectoren (sector a t/m f, zie bijlage 1). Elke sector heeft een eigen bedrijfsbureau, het bedrijfsbureau verzorgt onder andere het sectorbeleid. Elke sector heeft dus ook weer een eigen beleid. Door deze vorm heeft het UMCG ook kenmerken van een divisiestructuur. Mintzberg omschrijft een divisiestructuur als een verzameling van door een centrale bestuurlijke structuur met elkaar verbonden quasi-autonome elementen. In de professionele bureaucratie bestaan deze elementen uit de professionals in de

³ Bron: www.umcg.nl

⁴ Bron: www.wenckebachinstituut.nl

uitvoerende kern (artsen) en in de divisiestructuur zijn dat de eenheden in het middenkader (de sectoren). De professionals van het UMCG zitten in de uitvoerende kern. Het UMCG kan dus gezien worden als een organisatie met professionals die werkzaam zijn in één van de zes sectoren. Elke sector (divisie) heeft zijn eigen beleid en in die verschillende sectoren hebben de artsen veel zeggenschap, wat weer een professionele bureaucratie kenmerkt. Het UMCG is dus een combinatie van beide structuren.

1.1.2 Leidse Octaëder

De Leidse Octaëder bestaat uit zes verschillende onderdelen, namelijk organisatiedoelen, strategie, structuur, cultuur, mensen en technologie. Door alle onderdelen langs te gaan wordt een goed beeld verkregen van het UMCG.

Organisatiedoelen

Voor de jaren 2007 – 2011 heeft de directie van het UMCG een document gemaakt met de titel: “Bouwen aan de toekomst van gezondheid.” Dit wordt ook wel de missie genoemd van het UMCG. Drie doelen die het UMCG de komende jaren wil bereiken zijn:

“Pionieren in onderzoek; vanuit wetenschappelijk onderzoek wezenlijk bijdragen aan nieuwe kennis over gezondheid, preventie, ziekte en behandeling. Kennis toetsen en delen; nieuwe kennis toetsen in de praktijk en deze op vele manieren overdragen. Zorgzaam voor mensen; zorgzaam zijn voor mensen in de volle breedte: van preventie via basiszorg naar topzorg, fysiek en geestelijk, een leven lang.”⁵

Strategie

De missie van het UMCG is “Bouwen aan de toekomst van gezondheid.” Het UMCG doet al jaren onderzoek naar chronische ziekten en veroudering, die traditie ligt ook ten grondslag aan de huidige missie van het UMCG.

Het UMCG heeft drie kerntaken geformuleerd die vorm moeten geven aan de missie. Deze drie kerntaken zijn zorg, onderwijs en onderzoek. Een uitgebreidere beschrijving van deze drie taken is terug te vinden in hoofdstuk 1, onder het kopje “situatiebeschrijving.”

Structuur

In bijlage 1 is het organogram van het UMCG bijgevoegd.

Daarop is te zien dat de Raad van Bestuur bovenaan staat en wordt ondersteund door:

UMC Staf: de UMC staf houdt zich onder andere bezig met beleidsvorming op het gebied van P&O en financiën.

Ondersteunende diensten: hebben taken op het gebied van keuken, arbo dienst, inkoop en logistiek.

Bouw en infrastructuur: hebben taken op het gebied van beveiliging en inrichting publiek domein.

Onder de raad van bestuur en in de lijn vinden we de zes sectoren:

Sector A: langdurige zorg, vaten

Sector B: kortdurende zorg, buik

Sector C: kinderen, voortplanting, revalidatie, psychiatrie

Sector D: oncologie

Sector E: ondersteunende specialismen

Sector F: ontwikkeling en overdracht

Elke sector heeft een eigen bedrijfsbureau dat zich onder andere bezig houdt met het uitvoeren van het sectorbeleid, P&O beheer en financieel beheer.

Cultuur

Om de cultuur van het UMCG te bepalen zal uit worden gegaan van de 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI) van Kim Cameron en Robert Quinn (1999). Cameron & Quinn onderscheiden 4 typen, namelijk een familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchische cultuur en een marktcultuur.

De familiecultuur richt zich op goede, onderlinge verhoudingen. De werkomgeving is zeer vriendelijk en

⁵ Bron: www.umcg.nl

heeft veel weg van een grote familie. De leiders worden hier bijna gezien als vaderfiguren.

De adhocratiecultuur is dynamisch en creatief. Er worden risico's genomen en er wordt geëxperimenteerd. De leiders worden hier gezien als innovators. Individueel initiatief en vrijheid staan hoog in het vaandel.

De hiërarchische cultuur kenmerkt zich door de zorg voor goede verhoudingen. De werkomgeving is stabiel en geformaliseerd. De leiders zijn efficiënt en kunnen goed plannen en organiseren. Zekerheid en stabiliteit is hier belangrijk.

Tot slot de marktcultuur, de werkomgeving is hard en competitief. Succes is belangrijk in deze cultuur, men richt zich veelal op concurrerende activiteiten.

Van deze vier typen zijn er twee die van toepassing zijn op het UMCG. Allereerst de adhocratiecultuur. Doordat onderzoek zo belangrijk is in het UMCG, is het UMCG ook constant dynamisch en vernieuwend bezig. Er wordt constant onderzoek gedaan naar nieuwe behandelmethoden, medicijnen etc. De leiders, artsen in dit geval, hebben vrij veel vrijheid al bestaan er natuurlijk protocollen maar er is ook ruimte voor individueel initiatief. De hiërarchische cultuur is ook van toepassing op het UMCG. Iedereen kent de verhalen wel over de verhoudingen tussen verpleegkundigen en artsen of co-assistenten en artsen. Daarnaast is de werkomgeving ook vrij stabiel en zijn procedures gestandaardiseerd.

Mensen

In het jaarverslag van het UMCG over 2007 worden een aantal cijfers genoemd. Zo werkten er in 2007, 9758 medewerkers in het UMCG. 67% was vrouw en 33% was man. In 2005 liepen er ook bijna 3500 studenten rond van verschillende opleidingen zoals geneeskunde, tandheelkunde en bewegingswetenschappen. De meeste studenten (ruim 2500) kwamen van de opleiding geneeskunde. In datzelfde jaar werd het UMCG ook verkozen tot beste leerbedrijf van Nederland (zie bijlage 4, feiten en cijfers UMCG).

Technologie

Omdat het UMCG bekend staat als een ziekenhuis dat topreferente en topklinische zorg biedt, kan het ook wat betreft geavanceerde apparatuur niet achter blijven. Door de nauwe samenwerking met de RUG wordt er constant onderzoek gedaan en worden er geregeld nieuwe bevindingen gedaan. Hierdoor moet het ziekenhuis altijd op de hoogte zijn van nieuwe technologische ontwikkelingen. Er kan alleen maar topreferente en topklinische zorg aangeboden worden als de middelen (apparatuur en dergelijke.) daar ook voor zijn. Dit is dus een proces binnen het UMCG dat nooit stil staat.

1.1.3 UMCG en haar omgeving aan de hand van het DESTEP model

Het DESTEP model is een model waarbij de omgeving van een organisatie makkelijk in kaart kan worden gebracht. De letters van DESTEP staan voor: demografie, economie, sociaal- maatschappelijk, technologie, ecologie en politiek-juridisch.

Demografie

Zoals eerder beschreven doet het UMCG al jaren onderzoek naar chronische ziekten en veroudering. Dit is ook nodig gezien de vergrijzing in Nederland. "Het aantal ouderen in Nederland neemt toe. In 2030 zijn ongeveer 4 miljoen Nederlanders ouder dan 65 jaar. Dat is bijna een kwart van de bevolking."⁶ Des te ouder mensen worden, des te meer zorg zij over het algemeen ook nodig hebben. Het UMCG speelt hier op in door zich te specialiseren in ouderenzorg. Zo heeft het UMCG in mei 2008 een Centrum voor Ouderen opgericht (UCO). UCO beschikt over een eigen kliniek en een dagbehandelingcentrum. Het centrum is bedoeld voor ouderen die te kampen hebben met onbegrepen achteruitgang, acute verwardheid, vallen of de angst om te vallen etc.⁷

Naast het UCO heeft het UMCG ook andere centra geopend die zich richten op ouderen bijvoorbeeld het Alzheimercentrum (opening oktober 2008). Het aantal

⁶ Bron: www.minvws.nl

⁷ Bron: www.umcg.nl

mensen met Alzheimer stijgt namelijk als gevolg van de vergrijzing. Daarnaast heeft het UMCG ook een artrose polikliniek. Deze kliniek houdt zich, als één van de weinige poliklinieken, intensief bezig met de behandeling van artrose (achteruitgang van de kwaliteit van het kraakbeen) en de begeleiding van mensen met verouderingsklachten.⁸ In 2006 heeft het UMCG al een diabetescentrum geopend omdat de verwachting is dat steeds meer mensen, door de vergrijzing, te maken krijgen met diabetes.

Het UMCG speelt dus goed in op deze demografische ontwikkelingen. Het UMCG zelf kampt echter ook met vergrijzing onder het personeel. De vraag naar zorg neemt toe, terwijl onder het (zorg)personeel zelf de vergrijzing ook toeneemt. In het document “Bouwen aan de toekomst van gezondheid” 2007-2011, valt te lezen dat het UMCG vooral moeite heeft met het aantrekken van hoger opgeleiden. Het imago van het noorden en de beperkte mogelijkheden voor partners om hier ook aan de slag te komen, spelen hier een rol in. Het UMCG wil leerlingen en studenten meer aan zich binden middels stageplekken en opleidingen in de zorg. Daarnaast wil het UMCG de huidige medewerkers ook meer aan zich binden door het accent te leggen op persoonlijke ontwikkeling. Leidinggevendenden moeten ook bijdragen aan een werkklimaat waarin medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen. Talentmanagement onder niet-medische studenten kan ook helpen in de strijd tegen de vergrijzingsproblematiek onder het personeel.

Economie

Het UMCG is een grote organisatie met meer dan 10.000 medewerkers. Het UMCG heeft drie kerntaken; zorg, onderwijs en onderzoek. Het UMCG weet zich vooral met de kerntaak zorg te onderscheiden van andere ziekenhuizen in Noord Nederland. Naast “gewone ziekenzorg” biedt het UMCG ook vormen van topklinische en topreferente zorg.

⁸ Bron: www.nfu.nl

Topklinische zorg

Topklinische zorg is zorg waarvoor zeer bijzondere voorzieningen en/of zeer specifieke deskundigheid nodig is. Daarnaast is er vaak geavanceerde apparatuur nodig waardoor deze vorm van zorg ook erg duur is. Het UMCG biedt deze vorm van zorg aan en heeft daarvoor een speciale vergunning gekregen van het ministerie van VWS. Patiënten van ver uit de regio komen ook speciaal naar het UMCG voor deze vorm van zorg.

Topreferente zorg

Topreferente zorg is zorg die alleen in universitair medische centra kan worden geboden. Er zijn in totaal acht universitair medische centra in Nederland. Bij deze vorm van zorg gaat het vaak om weinig voorkomende vormen van diagnostiek en behandeling. Doordat het UMCG medisch wetenschappelijk onderzoek doet samen met de Rijksuniversiteit Groningen, beschikt het UMCG ook over specialistische kennis.

Alle acht UMC'S en universiteiten doen verschillend onderzoek, daardoor bieden de acht UMC'S allemaal verschillende vormen van topreferente zorg aan.

Enkele topreferentiefuncties van het UMCG zijn:

- Hoofd/halsoncologie
- Ziekte van Menière
- Gen-Therapie
- Neurochirurgie
- Orgaantransplantaties

Het UMCG is het enige universitair medisch centrum in Noord Nederland. De meeste UMC's bevinden zich in het westen van het land, in Maastricht bevindt zich nog het Academisch Ziekenhuis Maastricht en in Nijmegen bevindt zich nog het Radboud UMC. “Het UMCG leidt jaarlijks enkele honderden medische professionals op, zoals artsen en verpleegkundigen. Het is het grootste universitair geneeskundig opleidingsinstituut van Nederland.”⁹

⁹ Bron: www.nfu.nl

Sociaal-maatschappelijk

Het UMCG heeft een belangrijke taak in de samenleving namelijk de zorg voor patiënten. Naast zorg voor patiënten gaat het UMCG zich ook steeds meer bezig houden met samenwerkingsverbanden. Een goede afstemming van de zorg is belangrijk, vandaar dat het UMCG veel waarde hecht aan samenwerkingsverbanden binnen de zorgketen. Het UMCG werkt onder andere samen met het centrum voor revalidatie, de kankerbestrijding (UMCG kanker researchfonds) en kinder- en jeugdpsychiatrie.

Technologie

Dit staat beschreven onder het kopje "Leidse Octaëder" (paragraaf 1.1.2).

Ecologie

In het jaarverslag 2006 wordt kort gesproken over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het UMCG vindt MVO belangrijk aangezien vrijwel alle activiteiten impact hebben op de samenleving. MVO door het UMCG uit zich in de betrokkenheid bij zorginnovaties, het ondersteunen van activiteiten van belanghebbenden en het zorgdragen voor adequate veiligheid en milieumaatregelen.

Politiek-juridisch

"Sinds 1 januari 2005 vormt de diagnosebehandelcombinatie (DBC) in Nederland de basis voor het in kaart brengen, het bekostigen en het financieren van verleende zorg."¹⁰ DBC's moeten transparantie in de zorg mogelijk maken. Daarnaast hoopt de overheid op deze manier de marktwerking te stimuleren. De patiënt kan met dit systeem meer inzicht krijgen in de kwaliteit van de zorgverlener. Zo kan de patiënt bijvoorbeeld zien hoeveel verpleegdagen een zorgverlener gemiddeld heeft na een bepaalde operatie. Op deze manier kan de patiënt zelf beter kiezen waar hij of zij behandeld wil worden. De overheid hoopt dat zorgverleners door dit systeem efficiënter en effectiever gaan werken.

¹⁰ Bron: www.DBConderhoud.nl

1.2 Probleemanalyse

Met behulp van de vragen die Nathans (2004) stelt om tot een goede probleemanalyse te komen, zal hier het probleem uiteengezet worden.

De directeur P&O heeft samen met de coördinator van het Ontwikkelplatform geconstateerd dat er jaarlijks ongeveer 50 niet-medische Hbo of Wo studenten afstuderen in het UMCG. De meeste van deze studenten stromen na het afronden van hun (afstudeer)onderzoek zo de organisatie weer uit. Af en toe wordt er een goede student opgemerkt en waar mogelijk, krijgt deze student een (tijdelijk) contract aangeboden. Het vermoeden bestaat echter dat er veel meer talentvolle studenten bezig zijn met afstuderen in het UMCG. Doordat er nu nog geen beleid is omtrent dit onderwerp stroomt er met de studenten ook veel kennis de organisatie weer uit, wat mogelijk leidt tot kapitaalvernietiging.

De studenten verlaten na hun (afstudeer)onderzoek nu zo de organisatie omdat er nog geen goed zicht is op wat de directie van het UMCG verstaat onder talentvolle studenten. Er wordt veel tijd en energie gestoken in het werven, selecteren en vervolgens introduceren van de studenten in het UMCG. Het is daarom niet efficiënt om de studenten na het afronden van hun (afstudeer)onderzoek zo de organisatie weer uit te laten stromen.

Op dit moment is het uitstromen van mogelijke talentvolle studenten geen urgent probleem. Het UMCG moet bezuinigen en heeft daardoor te maken met een vacaturestop. Het uitzetten van talentmanagement voor deze groep is daarom meer voor de langere termijn. Door nu te beginnen met een beleid omtrent talentmanagement kan er een soort van kweekvijver (kaartenbak) van talenten opgezet worden. Deze talenten kunnen dan benaderd worden als er weer passende vacatures komen. In principe is het hele UMCG (medewerkers, patiënten, directie etc.) gebaat bij capabele medewerkers. Door talentvolle studenten tijdig te herkennen en vervolgens te binden aan het UMCG kan het niveau van het personeelsbestand beter op peil worden gehouden.

Dit onderwerp is eerder onderzocht door Zafanja Vandenberg (2008) en zij heeft aangegeven dat er binnen het UMCG nog geen duidelijk beeld bestaat van een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding. Het ontbreken van een competentieprofiel voor deze doelgroep is één van de oorzaken van het probleem. Daarnaast heeft zij geconstateerd dat begeleiders en opdrachtgevers van niet-medische studenten niet op de hoogte zijn van dit onderwerp. Bij de meeste begeleiders en opdrachtgevers is niet bekend dat het UMCG graag talentvolle, niet-medische studenten, aan zich wil binden. Daar komt bij dat zij niet weten hoe ze die studenten kunnen herkennen omdat een competentieprofiel hiervoor ontbreekt. Het onderzoek van Zafanja heeft ook aangetoond dat begeleiders en opdrachtgevers niet goed weten wat ze aan moeten met een, in hun ogen, talentvolle student. Ze weten niet bij wie ze de student onder de aandacht moeten brengen. De directeur P&O heeft zelf aangegeven dat zij over het algemeen geen contact heeft met begeleiders van studenten. Daardoor ontbreekt de voor haar benodigde informatie en zal zij niet snel iemand een (tijdelijk) contract aanbieden.

Één van de oorzaken die het probleem in stand houdt is onder andere het feit dat veel vacatures in het UMCG intern vervuld worden. Daardoor is het lastig om als “buitenstaander” in het UMCG aan de slag te komen. Daarnaast is er de onwetendheid van begeleiders en opdrachtgevers. Talentmanagement onder studenten staat niet (hoog) op de agenda dus er wordt niet op die manier gekeken naar studenten.

Waarom zijn begeleiders en opdrachtgevers onwetend betreffende dit onderwerp? Omdat er weinig gecommuniceerd wordt tussen het Ontwikkelplatform, de begeleiders & opdrachtgevers en directeur P&O betreffende dit onderwerp. Daarnaast is het nog niet helder wat er verstaan wordt onder een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding. De instrumenten voor het herkennen van een talentvolle student ontbreken. Een ander, actueel, probleem zijn de bezuinigingen. Op dit

moment kan het UMCG studenten na hun afstuderen weinig zekerheid bieden.

Het UMCG wil, mede met behulp van dit onderzoek, ervoor zorgen dat een afstudeerperiode in het UMCG meer gezien wordt als een pre-selectiemiddel. Door tijdens het selecteren van studenten voor een (afstudeer)onderzoek al kritisch te zijn, met behulp van een competentieprofiel, worden er studenten geselecteerd die UMCG potentie bezitten. Deze studenten kunnen eventueel ook na hun afstuderen een rol blijven spelen in het UMCG. Zolang dit nog niet mogelijk is vanwege de bezuinigingen, kunnen deze studenten in elk geval in een soort kweekvijver worden “ondergebracht.” Een kweekvijver moet in dit verband gezien worden als het verzamelen van gegevens van talentvolle studenten, deze gegevens worden dan opgeslagen in een “kaartenbak.” Zodra er passende vacatures komen kunnen deze talenten benaderd worden.

1.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk is allereerst een beeld geschetst van het UMCG. Met behulp van diverse modellen (Mintzberg, Leidse Octaeder, Cameron & Quinn en DESTEP model) is het UMCG en haar omgeving geanalyseerd. Uit die analyses mag geconcludeerd worden dat het UMCG een grote en complexe organisatie is die zich goed staande weet te houden in haar omgeving.

In 1.2 is de aanleiding voor dit onderzoek beschreven aan de hand van een aantal vragen van Nathans (2004). Door het uitdiepen van de probleemanalyse is de aanleiding, het doel en zijn de betrokkenen bij dit onderzoek duidelijker geworden.

Bijlage 2 Theorie

In dit hoofdstuk zullen de begrippen die bij de probleemstelling en onderzoeksvraag centraal staan nader worden onderzocht met behulp van verschillende literaire bronnen.

De probleemstelling luidt als volgt: hoe kan de directie van het UMCG talentvolle Hbo of Wo studenten van niet-zorgopleidingen, die afstuderen binnen het UMCG, herkennen in de organisatie? De volgende onderzoeksvraag past daarbij: hoe ziet een UMCG competentieprofiel van een talentvolle Hbo of Wo student van een niet-zorgopleiding er uit?

2.1 Talent

In de probleemstelling wordt gesproken over talentvol, maar wat wordt er nu precies verstaan onder talentvol? Volgens Kluytmans (2005) is talent een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden. Talenten zijn verbonden aan een werknemer, talenten betreffen de kennis, vaardigheden en attitude waarover een medewerker *daadwerkelijk* beschikt.

Dessing & Lap omschrijven talent als volgt: “We noemen iemand talentvol, of we zeggen dat iemand talent heeft, wanneer hij een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring.” “Belangrijk hierbij is dat er een vermoeden bestaat dat hij nog beter zal worden op dit gebied.” (Dessing & Lap, 2004, p.88).

De directie van het UMCG hanteert geen eigen definitie voor talent, zij vindt het begrip te veel omvattend en ze vindt het daarom moeilijk om er één betekenis aan te geven (J. Groeneveld, persoonlijke communicatie, 25 november 2008).

Vinkenburg en Pepermans (2005) erkennen ook dat de definitie van talent en operationalisatie van potentieel niet eenvoudig is af te bakenen.

Het is lastig om één definitie aan te houden, wel is het goed om te weten dat talent een gave is, het kan wellicht nog ontwikkeld worden maar talent valt niet aan te leren. (Van den Berg, 2004). Competenties zijn vaak wel aan te leren of tot op zekere hoogte te ontwikkelen.

De definitie van talent volgens Dessing & Lap (“iemand heeft talent wanneer hij een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring”) biedt wel houvast en duidelijkheid omtrent het begrip talent.

Volgens Kluytmans (2005) zijn er vier soorten talenten die leiden tot waarneembaar gedrag:
instrumentele talenten: de vakkennis en vaardigheden die nodig zijn voor het uitoefenen van het beroep. Deze talenten zijn vrij goed te ontwikkelen.
intermediaire talenten: de handelingsoriëntatie, aanpak van het werk in sociale en communicatieve zin. Deze talenten kunnen deels ontwikkeld worden.
normerende talenten: de normen en waarden van het individu. Deze talenten zijn moeilijk te ontwikkelen.
basale talenten: hier gaat het met name om de persoonlijkheid van iemand. Het gaat om kenmerken als “willen” en “zijn.” Deze talenten zijn niet of nauwelijks te veranderen.

De laatste twee talenten zijn dus niet of nauwelijks nog te ontwikkelen. Deze twee talenten hebben veel te maken met het EQ van iemand. EQ staat voor emotionele intelligentie. Goleman omschrijft EQ als het vermogen om onszelf en onze relaties effectief te sturen.

2.1.1 Talentmanagement/talentdevelopment
Bij talentmanagement worden de talenten van medewerkers geïdentificeerd en verder gestimuleerd. Op die manier kan een organisatie beschikken over een bezetting van het personeel dat de doelen van de

organisatie waar kan maken dankzij de kwaliteit en kwantiteit van het personeel. Bij talentmanagement moet volgens Dessing en Lap rekening gehouden worden met de ambities en capaciteiten van de verschillende medewerkers. Geen enkele medewerker, geen enkel talent, is immers hetzelfde.

Talentdevelopment: een bottom-up en ontwikkelingsgerichte benadering: het bieden van individuele ontwikkelingsmogelijkheden aan mensen opdat hun talenten, in het licht van de ambitie van de organisatie, zo veel mogelijk recht wordt gedaan. (Kluytmans, 2005, p. 534). Kluytmans benadrukt dus ook dat het bieden van *individuele* ontwikkelingsmogelijkheden heel belangrijk is. Dessing en Lap geven nog aan dat talentdevelopment gericht is op het sturen op criteria, beheersing, procedures en controle.

2.1.2 Talentinschatting

Onder het inschatten van talenten verstaat Kluytmans het maken van de vergelijking tussen het voor de functie vereist gedrag en door de medewerker daadwerkelijk getoond gedrag. Inschatten van talenten kan voorkomen bij selectie of ontwikkeling aldus Kluytmans.

Bij het UMCG gaat het voornamelijk om het inschatten van talenten bij de selectie.

Talentinschatting leidt tot een talentprofiel zegt Kluytmans, het competentieprofiel dient daarbij als referentie.

2.2 High en top potential

“High potentials zijn jonge mensen van wie wordt verwacht dat zij het ver zullen brengen als manager (Vinkenburg & Pepermans, 2005, p. 29).”

“Als top potential zien wij werknemers die binnen afzienbare tijd het niveau van de raad van bestuur kunnen bereiken.” “Het zijn leidinggevend van wie erkend wordt

dat ze eigenschappen bezitten of kunnen ontwikkelen die hen in staat stellen om op een voor de organisatie succesvolle manier topmanagementfuncties in te vullen (Vinkenburg & Pepermans, 2005, p.3).” Top potentials zijn (nog) geen topmanagers en geen high potentials (meer).

Het verschil tussen high en top potentials zit vooral in het al *bewezen* talent. Top potentials hebben zichzelf al bewezen, de groep top potentials is daarom ook kleiner dan de groep high potentials. De top potentials komen echter wel voort uit de groep high potentials.

Een overeenkomst tussen beide groepen is dat zowel high als top potentials voorbestemd zijn om in de toekomst leidinggevende posities te vervullen.

Bij het UMCG moet in dit verband uitgegaan worden van de term high potentials, de niet- medische Hbo of Wo studenten beschikken immers nog niet over *bewezen* talent. Het UMCG hanteert deze term echter nog niet. Volgens de literatuur zijn high potentials met name voorbestemd om leidinggevende functies te vervullen. Uit onderzoek in het UMCG is echter gebleken dat de meeste afgestudeerde Hbo'ers en Wo'ers van niet-zorgopleidingen in het UMCG een staffunctie vervullen of daarin starten. Bij het verzamelen van competenties voor het competentieprofiel is dus vooral gekeken naar competenties die belangrijk zijn voor talentvolle stafmedewerkers.

2.3 Competenties

Bij de onderzoeksvraag wordt gesproken over een competentieprofiel, maar wat zijn competenties eigenlijk? Van der Heijden en anderen (1999) zien een competentie als een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren van individuele medewerkers en daarmee bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen. Spijkerman en Admiraal (2000) koppelen competentie aan *vermogen*.

Competenties horen dus bij individuen en kunnen bijdragen aan het behalen van de doelen van een organisatie. Volgens Kluytmans horen competenties uit verschillende gedragsniveaus (drie tot vijf niveaus) te bestaan.

Het UMCG zelf werkt niet met gedragsniveaus, wel zijn er per competentie meerdere gedragsvoorbeelden beschreven. De reden dat het UMCG niet met gedragsniveaus werkt is omdat zij dit te ingewikkeld vindt. Zij vindt de gedragsvoorbeelden helder genoeg (M.J. Klaassens, persoonlijke communicatie, 12 januari 2009). Het UMCG heeft 44 competenties opgesteld, deze zijn onderverdeeld in zeven competentiegebieden (zie bijlage 5).

2.3.1 Competentieprofiel

Een competentieprofiel bestaat uit zes tot negen competenties, in het profiel wordt tevens het vereiste gedragsniveau aangegeven. (Kluytmans, 2005, p. 544). Bij het UMCG wordt niet met gedragsniveaus gewerkt maar met gedragsvoorbeelden.

Volgens Kluytmans is het belangrijk dat de keuze van de competenties geschiedt door personen die goed zicht hebben op het gedrag dat nodig is voor succesvol functioneren in de betreffende functie. Volgens Kluytmans moeten in elk geval de lijnmanager, de personeelsmanager en eventueel ook de naasthogere lijnmanager of leidinggevende van de afdeling(en) met wie wordt samengewerkt, betrokken worden bij dit proces. De doelgroep voor de enquête is mede door dit advies samengesteld en bestaat uit verschillende p&O adviseurs en leidinggevendenden.

Het competentieprofiel kan vervolgens ook gebruikt worden bij de selectie van kandidaten. Het uitgangspunt voor de selectie is het eerder vastgestelde competentieprofiel (Kluytmans 2005).

2.3.2 Competentiemanagement

Competentiemanagement is "het continu, geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische

doelen die vertaald zijn in competenties" (Kluytmans, 2005, p. 534). Competentiemanagement speelt tegenwoordig een overheersende rol in het huidige denken over management en organisatie, aldus Vinkenburgen Pepermans (2005).

Volgens Vinkenburg en Pepermans is motivatie echter ook heel belangrijk maar wordt dat aspect tot op heden nog erg onderschat, dit heeft waarschijnlijk ook te maken met het feit dat motivatie van mensen moeilijk te meten is. Voor het bereiken van de top in managementland is *kunnen* niet genoeg, mensen moeten ook *willen*.

De stelling van Dessing en Lap is dat ontwikkeling alleen plaatsvindt als de betrokkene de uitdrukkelijke wil daartoe heeft ("the call from within"). De ontwikkeling begint altijd bij het individu zelf. Iemand heeft volgens Dessing en Lap ambitie en wil vanuit die ambitie eigen talenten ontwikkelen. Vervolgens moet de organisatie wel voldoende middelen bieden zodat het individu zich ook daadwerkelijk verder kan ontwikkelen ("the call from outside").

2.4 Selectiemethoden

Als er eenmaal een competentieprofiel vastgesteld is kan begonnen worden met het werven van kandidaten, met andere woorden: de selectieprocedure kan van start gaan. Tests en bijbehorende materialen die volgens Dibble (2001) kunnen helpen bij het selectieproces zijn onder andere vaardighedenoverzicht, tests, gegevensbestand met vragen en een vragenlijst voor het sollicitatiegesprek.

2.4.1 Assessmentcenter

Bij een assessment worden de (potentiële) kwaliteiten van kandidaten gemeten en getoetst. Een assessment bestaat uit een aantal onderdelen zoals interviews, simulaties en testen. Minstens twee assessoren beoordelen die onderdelen. (Dessing & Lap, 2004). Assessment centers zijn vrij betrouwbaar, ze hebben een hoog voorspellend vermogen maar ze zijn ook tijdrovend en kosten vrij veel geld. (Paffen, 2007).

Assessments kunnen echter zo duur gemaakt worden als men zelf wil. Het ontwikkelen van bepaalde interviewvragen of persoonlijkheidstesten voor één specifieke doelgroep (de niet-medische Hbo of Wo studenten) hoeft niet veel geld te kosten. De vragen kunnen opgesteld worden aan de hand van het competentieprofiel.

2.4.2 Developmentcenter

Development centers borduren voort op de principes van de assessment centers, aldus Paffen. “De belangrijkste verandering zit echter in het doel.” “Het gaat nu niet meer zozeer om selectie of potentiële meting maar meer om persoonlijke ontwikkeling.” “De uitkomst van een DC is doorgaans een Persoonlijk Ontwikkelplan, gericht op het vergroten van de employability van de persoon (Vloeberghs, De Rijke & Strokappe 2000).” Competentiegebieden staan bij een DC meer centraal dan bij een AC. Kandidaten die meedoen aan een DC worden beoordeeld op verschillende competentiegebieden voor verschillende functies in de organisatie.

Deelnemers moeten bij een DC zelf hun wensen en ideeën kenbaar maken, onder andere aan de hand van een POP. Doordat de deelnemers zelf ook hun wensen kenbaar moeten maken kan ook gekeken worden naar de motivatie van een persoon. Uit een POP zou men af kunnen lezen hoe gemotiveerd en ambitieus iemand is. Zoals eerder genoemd is motivatie van een talent ook uitermate belangrijk. Tevens kunnen tests, interviews en 360 graden feedback ook deel uitmaken van het DC.

360 graden feedback is een vorm van feedback waarbij meerdere personen, die geregeld contact hebben met degene die beoordeeld wordt, gevraagd worden om feedback via vragenlijsten te geven. Degene die beoordeeld wordt vult zelf ook de vragenlijst in, zo kan gekeken worden of zijn beeld overeenkomt met dat van de andere betrokkenen.

Deze vorm van feedback geven zou op zich van pas kunnen komen bij het herkennen van jonge, talentvolle, Hbo of Wo studenten van niet-zorg-opleidingen binnen het UMCG. De feedback zou dan gegeven kunnen worden door de opdrachtgever, de begeleider van het UMCG, de docentbegeleider en eventueel Jan Pols (coördinator van het Ontwikkelplatform die de studenten ook selecteert).

2.5 Samenvatting

Door het behandelen van begrippen die veel te maken hebben met talentmanagement is er meer duidelijkheid gecreëerd omtrent dit onderwerp. Iemand mag een talent genoemd worden als hij of zij een prestatie neerzet die beter is dan je mag verwachten gezien zijn leeftijd en/of ervaring. Een ander woord voor talent is een high potential. High potentials worden door Vinckenburg en Pepermans gezien als jonge mensen, van wie verwacht wordt, dat zij het ver zullen brengen als manager. De directie van het UMCG heeft echter nog niet met zoveel woorden gezegd dat zij talentvolle, niet-medische, Hbo of Wo studenten ook daadwerkelijk later in leidinggevende posities ziet. Uit onderzoek is gebleken dat deze doelgroep voornamelijk aan de slag gaat als stafmedewerker. Hier is in de enquête ook rekening mee gehouden.

Om de doelgroep te herkennen is een goed competentieprofiel heel belangrijk zoals onder andere Kluytmans aangeeft. Het competentieprofiel kan vervolgens ook gebruikt worden bij het selectieproces. Selecteren kan op verschillende manieren gebeuren, bij een assessment center worden vooral de (potentiële) kwaliteiten van kandidaten gemeten. Bij een development center gaat het vooral om persoonlijke ontwikkeling. Middels vragenlijsten en interviews moet de kandidaat ook zijn eigen wensen betreffende zijn loopbaan kenbaar maken. Hieruit kan men ook afleiden hoe gemotiveerd en ambitieus iemand is. Dit zijn ook twee belangrijke competenties die een talent onderscheiden van een gemiddelde medewerker.

Bijlage 3 Feiten en cijfers UMCG

Hier vindt u een aantal feiten en cijfers van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). De cijfers geven u een indruk van de grootte van het UMCG en het aantal medische verrichtingen dat het medisch centrum in 2007 verrichtte. De cijfers zijn afkomstig uit het meest recente UMCG-jaarverslag, dat van 2007.

Bedden inclusief wiegen	1.339
Bedbezettingspercentage	74%
Opnames	32.831
Gemiddelde verpleegduur (in dagen)	10
Verpleegdagen	326.400
Medewerkers UMCG	9.758
- vrouwen	67%
- mannen	33%
Studenten Geneeskunde	2.585
Studenten Tandheelkunde	357
Studenten Bewegingswetenschappen	502
Promoties 2007	125
Publicaties 2007	1.400
Artsenbullen	301
Consulten	460.297
waarvan Centrale Spoed Opvang	38.679
Eerste polikliniekbezoeken	126.334
Dagbehandelingen	20.758
IVF-behandelingen	1.172
Open hartoperaties	935
Niertransplantaties	131
(Hart-)longtransplantaties	82
Beenmergtransplantaties	32

Bijlage 4 UMCG competenties

UMCG-Competenties

Een (gedrags) competentie kan men definiëren als een set van vaardigheden, kennis, persoonlijkheidskenmerken en gedragingen (alles wat iemand doet of zegt). Voor een heldere communicatie over gedrag is het belangrijk dat iedereen hetzelfde bedoelt met de woorden die gebruikt worden om gedrag te beschrijven.

In het UMCG is gekozen voor 44 competenties met bijbehorende definities om professioneel werkgedrag op een zodanige manier te beschrijven dat voor iedereen duidelijk is wat daarmee wordt bedoeld. Het is juist van belang om goed over gedrag te communiceren omdat gedrag aanknopingspunten biedt voor de ontwikkeling van medewerkers ten behoeve van hun eigen functie of gericht op een andere functie.



De UMCG-competenties per competentiegebied:

Vakbekwaamheid

- Bij wet vereiste registraties
- Functiespecifieke opleiding(en)
- Vakkennis
- Vaktechnische bekwaamheden

Communicatie

- Luisteren
- Mondeling communiceren
- Schriftelijk communiceren
- Presentatie
- Overtuigingskracht
- Netwerkvaardigheden
- Onderhandelen
- Sensitiviteit

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

- Patiënt/klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Omgevingsbewustzijn
- Visie

Samenwerking

- Samenwerken
- Initiatief
- Coachen
- Aanpassingsvermogen
- Verbindend leiderschap
- Groepsgericht leidinggeven
- Individueel gericht leidinggeven
- Delegeren

Organisatie

- Plannen en organiseren
- Ondernemen
- Besluitvaardigheid
- Voortgangscntrole

Scenariodenken
Stressbestendigheid
Organisatieloyaliteit
Oranisatiesensitiviteit

Kennis ontwikkelen en delen

Probleemanalyse
Oordeelsvorming
Leervermogen
Conceptueel vermogen

Professionaliteit

Flexibel gedrag
Inzet
Discipline
Integriteit
Creativiteit
Durf
Vasthoudendheid
Energie
Ambitie
Omgaan met details
Zelfvertrouwen
Zelfreflectie

Vakbekwaamheid

De medewerker bezit adequate kennis van zijn vakgebied, houdt ontwikkelingen in het vakgebied bij. De vaardigheden en inzichten uit het vakgebied worden goed en effectief toegepast.

Specifiek te benoemen in het competentieprofiel bij wet vereiste registraties
functiespecifieke opleiding (en)
vakkennis
vaktechnische bekwaamheden

Communicatie

De medewerker overlegt doelmatig met patiënten, medewerkers, interne en externe klanten en relaties, onder andere door goed te luisteren en relevante informatie te vergaren. Bespreekt relevante informatie met betrokkenen en doet adequaat, mondeling en schriftelijk verslag over werkzaamheden. Weet vragen of plannen goed over te brengen.

Bijlage 5 Enquêtes P&O adviseurs en managers

Geachte dames en heren,

In het kader van mijn afstudeerstage voor de opleiding personeelsmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen, doe ik onderzoek naar talentmanagement. De doelgroep die hierbij centraal staat zijn Hbo of Wo studenten van niet – zorgopleidingen.

Samen met mijn opdrachtgever, directeur P&O Laura de Jong en mijn afstudeerbegeleider P&O stafmedewerker Mariella van Sebille, heb ik dit onderzoek opgestart. Mijn vraag aan u is of u, als P&O adviseur, mee zou willen werken aan bijgevoegde enquête.

Op dit moment is het nog zo dat jaarlijks ongeveer 50 Hbo of WO studenten van niet zorg-opleidingen, via het Wenkebach Ontwikkelplatform, afstuderen in het UMCG. Een enkele student wordt opgemerkt als iemand met UMCG potentie en krijgt een (tijdelijk) contract aangeboden. Het merendeel stroomt echter zo de organisatie weer uit, wat leidt tot kapitaalvernietiging. Om dit proces beter te structureren en om meer zicht te krijgen op wat het UMCG verstaat onder talentvolle Hbo of WO studenten van niet – zorgopleidingen, is het de bedoeling dat er een competentieprofiel wordt opgesteld dat betrekking heeft op de doelgroep.

Uit onderzoek is gebleken dat de meeste, pas afgestudeerde, Hbo'ers en Wo'ers in het UMCG beginnen in een functie als stafmedewerker. De enquête is dus ook zo opgesteld dat de functie stafmedewerker centraal staat. De uitkomst van deze enquête moet antwoord geven op de vraag wat een *talentvolle* stafmedewerker onderscheidt van een *gemiddelde* stafmedewerker.

De enquête bestaat uit 13 vragen, alle gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden. Graag zou ik deze

enquête vóór woensdag 25 maart van u retour ontvangen. U kunt de ingevulde enquête per e-mail naar mij terug sturen of per post naar het volgende adres:

Irene van der Wal
Hoornsediep 117
9727 GH
Groningen

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,
Irene van der Wal
4e jaars student personeelsmanagement aan de
Hanzehogeschool Groningen

Enquêtevragen omtrent competentieprofiel voor talentvolle stafmedewerkers

Het UMCG hanteert 44 competenties, deze competenties zijn verdeeld over zeven competentiegebieden. De eerste zeven vragen die aan bod komen gaan over die verschillende competentiegebieden. Het is de bedoeling dat u van elk competentiegebied *hooguit twee competenties* uitkiest die volgens u een talentvolle stafmedewerker onderscheiden van een gemiddelde stafmedewerker

1. Kies uit het competentiegebied vakbekwaamheid de voor u belangrijkste competentie(s) die een talentvolle stafmedewerker onderscheidt van een gemiddelde stafmedewerker.

bij wet vereiste registraties
functiespecifieke opleiding(en)
vakkennis
vaktechnische bekwaamheden.

2. Competentiegebied communicatie

luisteren
mondeling communiceren
schriftelijk communiceren
presentatie
overtuigingskracht
netwerkvaardigheden
onderhandelen
sensitiviteit

3. Competentiegebied maatschappelijke verantwoordelijkheid

patiënt/klantgerichtheid
resultaatgerichtheid
omgevingsbewustzijn
visie

4. Competentiegebied samenwerking

samenwerken
initiatief
coachen
aanpassingsvermogen
verbindend leiderschap
groepsgericht leidinggeven
individueel leidinggeven
delegeren

5. Competentiegebied organisatie

plannen en organiseren
ondernemen
besluitvaardigheid
voortgangscontrole
scenariodenken
stressbestendigheid
organisatieloyaliteit
organisatiesensitiviteit

6. Competentiegebied kennis ontwikkelen en delen

probleemanalyse
oordeelsvorming
leervermogen
conceptueel vermogen

7. Competentiegebied professionaliteit

flexibel gedrag
inzet
discipline
integriteit
creativiteit
durf
vasthoudendheid
energie
ambitie
omgaan met details
zelfvertrouwen
zelfreflectie

8. Wat zijn voor u, behalve competenties, nog meer belangrijke criteria waaraan u een talentvolle stafmedewerker kunt herkennen? (meerdere antwoorden mogelijk)

Het IQ
Het EQ
De geleverde prestaties (diploma's, cijferlijst, referenties van bedrijven etc.)
Anders,
namelijk.....

9. Hoe kan een (talentvolle) stafmedewerker het best geworven worden voor de functie? (meerdere antwoorden mogelijk)

Vacature uitgezet in kranten, website(s) en/of via Noorderlink
Vacature alleen intern uitgezet

De stafmedewerker was een stagiaire/afstudeerder
De stafmedewerker vervulde eerst een andere functie op de afdeling
Anders,
namelijk.....

10. Hoe kan een (talentvolle) stafmedewerker het best geselecteerd worden? (meerdere antwoorden mogelijk)

Door middel van briefselectie en sollicitatiegesprek
Door middel van een assessment, b.v. postbakoefening, rollenspel etc.
Door middel van een IQ test
Door middel van een EQ test
Anders,
namelijk.....

11. Kunt u in eigen woorden omschrijven wat de belangrijkste kenmerken zijn van een talentvolle stafmedewerker ten opzichte van een gemiddelde stafmedewerker?

.....

12. Heeft u zelf nog op -en aanmerkingen omtrent dit onderwerp?

.....

13. Zou ik u eventueel naar aanleiding van de enquête (telefonisch) mogen benaderen? Zo ja, zou u dan hieronder uw naam en telefoonnummer willen vermelden.

.....

Geachte dames en heren,
In het kader van een onderzoek naar talentmanagement wil ik aan u vragen of u als leidinggevende bijgevoegde enquête zou willen invullen. De opdrachtgever van dit onderzoek is UMC-stafdirecteur P&O Laura de Jong. Samen met UMC-stafmedewerker P&O, Mariëlla van

Sebille voer ik, Irene van der Wal 4^e jaars student personeelsmanagement, dit onderzoek uit. De uitkomsten van deze enquête moeten antwoord geven op de vraag wat u als manager de kenmerken vindt van een talentvolle medewerker.

Uit onderzoek is gebleken dat er in de afgelopen 5 jaar 44 jonge (34 jaar en jonger) stafmedewerkers, met een niet medische Hbo of Wo opleiding, het UMCG zijn ingestroomd.

Er studeren jaarlijks ongeveer 50 niet medische Hbo of Wo studenten af in het UMCG, deze studenten kunnen dus potentiële medewerkers zijn voor het UMCG. Om deze studenten beter te kunnen selecteren en onder hen de talenten te kunnen herkennen dient er een competentieprofiel te komen van een talentvolle stafmedewerker. Aan de hand van dat competentieprofiel kunnen studenten dan in het vervolg geselecteerd worden.

De enquête bestaat uit 12 vragen. Het invullen van de enquête vergt 5 à 10 minuten. Alle gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden. Gezien de kleine groep respondenten hoop ik van harte op uw medewerking.

Graag zou ik deze enquête **vóór vrijdag 10 april** van u retour ontvangen. U kunt de ingevulde enquête per e-mail naar mij terug sturen of per post naar het volgende adres:
UMC-staf P&O
Mariëlla van Sebille
LB 10

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!
Met vriendelijke groet,
Irene van der Wal
4e jaars student personeelsmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen

Enquêtevragen omtrent competentieprofiel voor talentvolle stafmedewerkers

Het UMCG hanteert 44 competenties, deze competenties zijn verdeeld over zeven competentiegebieden. De eerste zeven vragen die aan bod komen gaan over die verschillende competentiegebieden. Het is de bedoeling dat u van elk competentiegebied één, hooguit twee, competenties uitkiest die volgens u een talentvolle stafmedewerker onderscheiden van een gemiddelde stafmedewerker.

Kies uit elk van de onderstaande zeven competentiegebieden één, hooguit twee competenties die een talentvolle stafmedewerker onderscheidt van een gemiddelde stafmedewerker

1. Competentiegebied vakbekwaamheid

- a. bij wet vereiste registraties
- b. functiespecifieke opleiding(en)
- c. vakkennis
- d. vaktechnische bekwaamheden.

2. Competentiegebied communicatie

- a. luisteren
- b. mondeling communiceren
- c. schriftelijk communiceren
- d. presentatie
- e. overtuigingskracht
- f. netwerkvaardigheden
- g. onderhandelen
- h. sensitiviteit

3. Competentiegebied maatschappelijke verantwoordelijkheid

- a. patiënt/klantgerichtheid
- b. resultaatgerichtheid
- c. omgevingsbewustzijn
- d. visie

4. Competentiegebied samenwerking

- a. samenwerken
- b. initiatief
- c. coachen
- d. aanpassingsvermogen
- e. verbindend leiderschap
- f. groepsgericht leidinggeven
- g. individugericht leidinggeven
- h. delegeren

5. Competentiegebied organisatie

- a. plannen en organiseren
- b. ondernemen
- c. besluitvaardigheid
- d. voortgangscontrole
- e. scenariodenken
- f. stressbestendigheid
- g. organisatieloyaliteit
- h. organisatiesensitiviteit

6. Competentiegebied kennis ontwikkelen en delen

- a. probleemanalyse
- b. oordeelsvorming
- c. leervermogen
- d. conceptueel vermogen

7. Competentiegebied professionaliteit

- a. flexibel gedrag
- b. inzet
- c. discipline
- d. integriteit
- e. creativiteit
- f. durf
- g. vasthoudendheid
- h. energie

- i. ambitie
- j. omgaan met details
- k. zelfvertrouwen
- l. zelfreflectie

8. Wat zijn voor u, behalve competenties, nog meer belangrijke criteria waaraan u een talentvolle stafmedewerker kunt herkennen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- a. Het IQ
- b. Het EQ
- c. De geleverde prestaties (diploma's, cijferlijst, referenties van bedrijven etc.)
- d. Anders,
namelijk.....

9. Hoe selecteert u een (talentvolle) stafmedewerker? (meerdere antwoorden mogelijk)

- a. Door middel van briefselectie en sollicitatiegesprek
- b. Door middel van een assessment, b.v. postbakoefening, rollenspel etc.
- c. Door middel van een IQ test
- d. Door middel van een EQ test
- e. Anders,
namelijk.....

10. Kunt u in eigen woorden omschrijven wat de belangrijkste kenmerken zijn van een talentvolle stafmedewerker ten opzichte van een gemiddelde stafmedewerker?

.....

11. Heeft u zelf nog aanvullingen omtrent dit onderwerp?

.....

12. Zou ik u eventueel naar aanleiding van de enquête (telefonisch) mogen benaderen? Zo ja, zou u dan hieronder uw naam en telefoonnummer willen vermelden.

.....

Bijlage 6 Competentieprofiel

Naam functie: Stafmedewerker

Competentiegebieden met bijbehorende competentie:

Vakbekwaamheid

Competentie: *vaktechnische bekwaamheden*; de medewerker bezit adequate kennis van zijn vakgebied, houdt ontwikkelingen in het vakgebied bij. De vaardigheden en inzichten uit het vakgebied worden goed en effectief toegepast.

Communicatie

Competentie: *sensitiviteit*; zich bewust tonen van andere mensen, de omgeving en de eigen invloed hierop. Gedrag getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.

Operationalisaties van *sensitiviteit*:

laat de ander in zijn waarde, geeft anderen de ruimte in het gesprek, nodigt uit tot inbreng
toont begrip voor afwijkende standpunten, omgangsvormen en gewoonten.
verwoordt gevoelens en behoeften van anderen
houdt rekening met de persoonlijke omstandigheden waarin de ander verkeert.
begrijpt dat iets pijnlijk ligt voor een ander en reageert daar passend op.
laat zien dat hij rekening houdt met doelstellingen, wensen of belangen van de ander
houdt er in zijn voorbeeldgedrag en bij het geven van aanwijzingen zorgvuldig rekening mee dat uitingen van een deskundige of een hulpverlener zeer grote invloed hebben op de ander

Samenwerking

Competentie: *initiatief*; kansen signaleren en er naar handelen. Laten zien liever uit zichzelf te beginnen dan passief af te wachten.

Operationalisaties van *initiatief*:

vraagt uit zichzelf nadere informatie
handelt anticiperend in plaats van afwachtend.
start uit zichzelf nieuwe activiteiten
grijpt kansen
spant zich in om een proces weer op gang te brengen of te versnellen
komt uit eigen beweging met voorstellen, ideeën of oplossingen
neemt het voortouw in discussies

Kennis ontwikkelen en delen

Competentie: *conceptueel vermogen*; legt verbanden tussen situaties die geen duidelijke relatie lijken te hebben en ontdekt sleutelfactoren in ingewikkelde situaties. Bouwt denkkaders of modellen op en formuleert meervoudige concepten, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.

Operationalisaties *conceptueel vermogen*:

herkent patronen en trends in informatie
ziet wat er ontbreekt in ter beschikking staande gegevens
legt relaties tussen verschillende aspecten
ziet overeenkomsten met eerdere vraagstukken en oplossingsrichtingen
is in staat op abstract niveau verbanden te leggen
plaatst problemen of situaties in een meer omvattend kader waardoor een breder en dieper inzicht ontstaat
weet uit complexe informatie grote lijnen te halen en nieuwe verbanden te leggen
integreert ideeën, onderwerpen en observaties in duidelijke en bruikbare inzichten
treedt buiten gebaande paden, laat zich niet leiden door wat al bekend is

verlegt grenzen in het denken, zoekt deze op schakelt moeiteloos tussen verschillende abstractieniveaus, denkt zowel in details als op zeer grote hoofdlijnen

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Competentie: *omgevingsbewustzijn*; laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of de organisatie.

Operationalisaties *omgevingsbewustzijn*:

laten blijken van veel zaken op de hoogte te zijn stelt zich op de hoogte van politieke, sociale en vakinhoudelijke ontwikkelingen en past deze informatie toe in de werksituatie

kent de actuele nieuwsonderwerpen die van belang zijn voor het functiegebied

heeft oog voor ontwikkelingen in verwante of ondersteunende werkgebieden

begrijpt aan wat voor politieke en maatschappelijke invloeden het functiegebied blootstaat

houdt zorgvuldig rekening met de nieuws waarde en met de positieve en negatieve publiciteit die het effect kan zijn van interne gebeurtenissen en beslissingen

gaat vaardig om met formele en informele machtsverhoudingen en met belangentegenstellingen heeft oog voor cultuurverschillen

Organisatie

Competentie: *organisatiesensitiviteit*; onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen, gedrag of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie.

Operationalisaties *organisatiesensitiviteit*:

ziet en begrijpt (on)uitgesproken behoeften van andere diensten of organisatieonderdelen

begrijpt waarom een actie of mededeling door andere organisatieculturen niet begrepen wordt

houdt bij het werk rekening met verschillen in bedrijfscultuur

schakelt een andere relevante instantie of functie in voor het oplossen van een probleem

begrijpt en gebruikt de informele kanalen van de organisatie

bekijkt het probleem vanuit het standpunt van een andere functie of ander organisatieonderdeel

houdt bij beslissingen rekening met (neven)effecten voor collega's buiten het eigen functie gebied of buiten de eigen afdeling

is op de hoogte van gebeurtenissen in andere delen van de organisatie en houdt daar rekening mee

heeft zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van collega's in andere delen van de organisatie en houdt daar rekening mee in zijn beslissingen

zorgt voor goede communicatie over ontwikkelingen en beslissingen naar alle belanghebbenden, ook buiten de eigen dienst

heeft zicht op organisatorische belemmeringen die de medewerkers hinderen bij hun werk en probeert dat soort hindernissen weg te nemen

heeft zicht op organisatorische belemmeringen die de medewerkers hinderen bij hun werk en probeert dat soort hindernissen weg te nemen

Professionaliteit

Competentie: *durf*; risico's aangaan om uiteindelijk een herkenbaar voordeel te behalen.

Operationalisaties *durf*:

stelt gevoelige kwesties aan de orde

beslist en doet voorstellen over zaken met belangrijke consequenties waarvan de afloop niet zeker is

presenteert een controversieel standpunt

gaat confrontaties aan en kaart lastige onderwerpen aan

durft af te wijken van gebruikelijke beslissingen of werkwijzen om een duidelijk voordeel te behalen

