

Managementtop in beweging in Toptraject Amsterdam



Django Hessels (l) en Ferry de Jongh (r)

Vanaf 2001 organiseert de Gemeente Amsterdam een concernopleiding voor aankomende directeuren en stadsdeelsecretarissen. In dit Toptraject verzorgt LTP de assessments, de mentoren- en assessorentraining en geeft advies.

Door Judith Kuneken

Vorige maand vonden Henk de Jong (gemeentesecretaris van Amsterdam) en Ferry de Jongh en Django Hessels (senior adviseurs LTP) het tijd voor een terugblik op het Toptraject zoals dat dit jaar en de jaren daarvoor heeft plaatsgevonden. Een goed moment om even stil te staan bij de relatie die de Gemeente Amsterdam en LTP in de loop der jaren hebben opgebouwd. Ferry de Jongh, de adviseur die vanuit LTP als accountmanager voor Amsterdam altijd zeer actief en intensief betrokken is bij alle ontwikkelingen bij de gemeente, en met name bij het Toptraject, gaat binnenkort met pensioen. Django Hessels is al langere tijd actief in diverse assessment- en ontwikkelingsprogramma's voor managementfuncties bij een groot aantal diensten van de gemeente. Hij gaat het accountmanagement van het Toptraject op zich nemen.

...Goed leiderschap betekent in mijn ogen dat een leider over een bepaalde autonomie en over verbindend vermogen moet beschikken. Dat is soms tegenstrijdig met elkaar...



Ruim zes jaar ondersteunt LTP de Gemeente Amsterdam bij delen van het ambitieuze Toptraject. Het Toptraject omvat een concernopleiding voor aankomende directeuren en stadsdeelsecretarissen. Potentiële topmanagers worden geselecteerd voor deelname aan deze opleiding, die hen voorbereidt op de topfuncties binnen de Gemeente Amsterdam. De Gemeente Amsterdam wil vanzelfsprekend voor de directiefuncties binnen de organisatie de best gekwalificeerde potentials selecteren. Het gaat om mensen die binnen een politiek en maatschappelijk spanningsveld leiding moeten kunnen geven aan complexe organisaties; organisaties die vaak functioneren onder het 'wakend oog van de publieke belangstelling'. Belangrijk onderdeel van het Toptraject is daarom een uitgebreid assessmentprogramma, dat LTP samen met de gemeente heeft opgezet en ook samen uitvoert. Zo vervult tijdens het assessment een directeur of stadsdeelsecretaris van de gemeente een rol als assessor naast de senior adviseurs van LTP. Ook worden tijdens het Toptraject de deelnemers gecoacht en kunnen zij gebruik maken van een mentor. Naast het verzorgen van het assessment, begeleidt LTP de gemeente in dat kader ook bij het trainen van de assessoren, het opleiden van de mentoren en het geven van coaching.

Doorstromen en ontwikkelen

"De gemeente wil met het Toptraject investeren in het ontwikkelen van het topkader", vertelt Henk de Jong. "Ook willen we de doorstroom van eindverantwoordelijke topfuncties waarborgen, zodat de gemeente in beweging blijft. Topmanagers zijn belangrijk om kwaliteit en professionaliteit te leveren en voor vernieuwing te zorgen. Dat is nodig om complexe grootstedelijke vraagstukken op succesvolle wijze op te lossen." Henk de Jong vervolgt: "Goed leiderschap betekent in mijn ogen dat een leider over een bepaalde autonomie én over verbindend vermogen moet beschikken. Die twee punten zijn soms tegenstrijdig met elkaar. In het assessment van LTP wordt daar veel aandacht aan besteed; het is een leerzaam en veelzijdig assessment dat ook veel ruimte voor zelfreflectie en feedback openlaat. Van de meeste mensen die het assessment hebben doorlopen, hoor ik positieve reacties."

Hij meldt dat het aantal aanmeldingen voor het Toptraject stijgt. "In totaal kunnen er ongeveer

zestien à vierentwintig kandidaten meedoen aan het Toptraject. In het laatste traject hebben zeventien van de twintig kandidaten het tweedaagse Topassessment gevolgd. Daarvan zijn zeven kandidaten toegelaten tot het leertraject. Gemiddeld gaat er zo een op de drie kandidaten door naar het leertraject."

Topassessment Center

Eind vorig jaar is alweer het vijfde Toptraject van start gegaan. "De kandidaten zijn nu met het leertraject bezig", zegt Django Hessels. "Een Toptraject duurt een jaar en wordt voorafgegaan door het tweedaagse assessmentprogramma. Een positief assessmentadvies geeft het groene licht voor deelname aan het leertraject. Dit leertraject wordt verzorgd door de gemeente en bestaat onder andere uit trainingen, cursussen, leerconferenties, coaching, intervisies en een persoonlijk leertraject." Henk de Jong: "Meerwaarde van het Topassessment van LTP is dat we een objectief beeld krijgen van welk talent we in huis hebben. Door de kritische selectie bij de poort kunnen we de juiste mensen selecteren."

Ferry de Jongh vertelt dat LTP in het begin van de samenwerking met de gemeente een aantal competenties heeft vastgelegd waarover potentiële



Henk de Jong

kandidaten voor hoge functies binnen de Gemeente Amsterdam moeten beschikken. “Deze competenties zijn gebaseerd op het LTP Denken-Voelen-Kracht-model en zijn voor het Topassessment gerelateerd aan het ontwikkelingsbeleid van de gemeente.”

Twee intensieve dagen vol reflectie en feedback

Het Topassessment Center is bedoeld om inzicht te krijgen in de capaciteiten, persoonlijkheid en motieven van de deelnemers. De kracht van het assessment is volgens Ferry de Jongh dat LTP in haar assessment veel aandacht besteedt aan zowel de beoordeling door de deelnemers zelf als aan de terugkoppeling door de assessoren. “Meerwaarde is ook dat concrete, aan de context van de gemeente gerelateerde opdrachten een belangrijk onderdeel van het assessment vormen. Dat zie je niet vaak bij assessments. Bij deze opdrachten staan organisatorische en probleemoplossende vaardigheden centraal. De deelnemer wordt gevraagd zelf een toelichting op zijn of haar aanpak te geven, en



krijgt ook direct feedback van de assessoren. Daardoor krijgt hij een goed beeld van de impact en effectiviteit van zijn benadering.”

Deze transparantie staat centraal in de opzet van het assessment. Deelnemers aan dit assessment zijn gewaardeerde medewerkers van de gemeente, vaak met een lange staat van dienst en met veel en relevante managementervaring. Het is cruciaal dat zij de toelatingsprocedure als ‘fair’ ervaren.

Directeuren in opleiding

In het Topassessment worden deelnemers van het Toptraject steeds door twee assessoren beoordeeld: een assessor van de gemeente - dit is altijd een directeur of stadsdeelsecretaris - en een senior adviseur van LTP. De assessoren worden door senior adviseurs van LTP getraind in onder andere feedback geven en gedragsgericht interviewen. Henk de Jong: “Voordeel is dat onze directeuren en stadsdeelsecretarissen de context binnen de Gemeente Amsterdam als geen ander kennen. Ook hebben deze topambtenaren het meeste zicht op de vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn voor een eindverantwoordelijke functie. Nadeel van de inzet van directeuren en stadsdeelsecretarissen als assessor kan zijn dat zij onderwerp van kritiek worden, omdat zij als te subjectief worden gezien. Maar doordat de deelnemer in deze aanpak bij de verschillende opdrachten met steeds verschillende assessoren te maken heeft, wordt de objectiviteit optimaal gewaarborgd.” Opvallend is volgens Ferry de Jongh dat de deelnemende directeuren na de assessorentrainingen ook in de eigen situatie scherper naar mensen op de werkvloer hebben leren kijken. “Toegevoegde waarde voor ons is bijvoorbeeld dat we door het intensieve contact een beter beeld van de wensen en behoeften van de klant krijgen.”



Mentoren als klankbord voor kandidaat

“LTP verzorgt eveneens de mentorentraining in het Toptraject. De mentoren, een directeur of stadsdeelsecretaris, vervullen de rol van klankbord voor de kandidaten tijdens het leertraject”, legt Django Hessels uit. “LTP werkt ook voor een deel mee aan de coaching van afgevalen kandidaten. De adviseurs in het coachingsprogramma besteden aandacht aan de carrièremogelijkheden van de deelnemer.” Het programma biedt vier gesprekken waarin adviseurs onder andere het Assessment Center nabespreken en samen met de deelnemer ambities, talenten, drijfveren en toekomstperspectief vaststellen. Aan de hand daarvan bekijken zij de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en maken ze een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). De gemeentesecretaris kijkt terug op de samenwerking van de afgelopen jaren: “LTP is een bureau dat openstaat en begrip heeft voor belangen en veranderingen in een complexe organisatie. De betrokken adviseurs hebben inzicht in de bestuurlijke en politieke ontwikkelingen van Amsterdam. Ze denken mee en leveren maatwerk.”

“Het Toptraject heeft ons gebracht wat we wilden. Bijna alle deelnemers aan het Toptraject zijn doorgestroomd naar topfuncties binnen de gemeente.” Ferry de Jongh knikt en zegt dat de samenwerking met de gemeente altijd uitstekend en op gelijkwaardige basis is verlopen. “Aan het einde van het Topassessment beoordelen we de deelnemers gezamenlijk met een kritische blik aan de hand van de eindrapportages. We zijn er ieder jaar in geslaagd om de beste mensen te selecteren. Niet alle kandidaten zijn het natuurlijk altijd eens met bepaalde eindresultaten, maar van de meeste kandidaten ontvangen we positieve reacties.”

Breed of specifiek inzetbaar

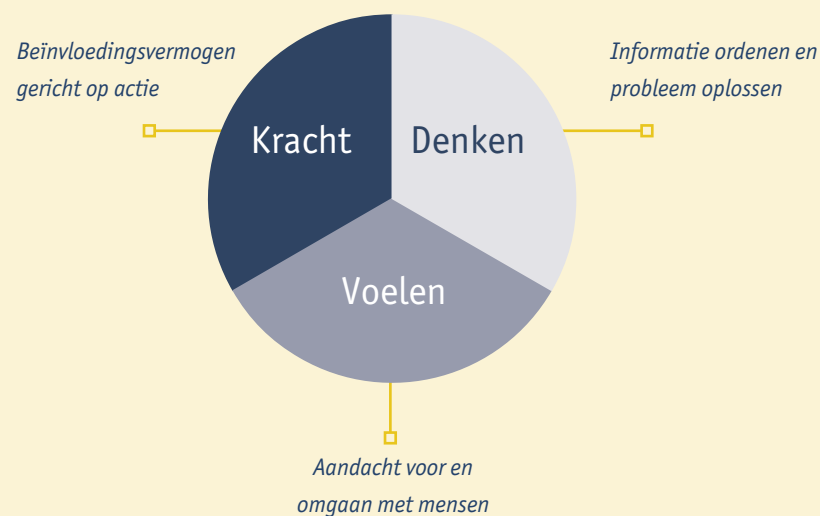
“Na ruim zes jaar hebben we veel kennis en ervaring opgedaan”, vervolgt Henk de Jong. “We zijn van plan om het topambtelijke profiel in de toekomst aan te scherpen. Het Toptraject is vooral toegespitst op de selectie van een kandidaat voor een algemene, breed inzetbare topfunctie. Het focust zich onvoldoende op de vraag of iemand dienst X of bedrijf Y kan leiden. Naast een brede topfunctie op een algemene post willen we ons bij de selectie ook op een specifieke topfunctie bij een bepaald organisatieonderdeel richten. Veel kandidaten die niet voor het Toptraject geselecteerd worden, kunnen prima een topfunctie uitoefenen, maar ze zijn alleen niet allemaal breed inzetbaar. Daardoor loop je het risico dat je talenten onvoldoende benut en zelfs kwijt kunt raken omdat zij proberen elders de weg naar de top te bereiken.”

Ferry de Jongh vertelt dat LTP daarin een adviserende rol heeft en meedenkt over de richting waarin de gemeente zich kan ontwikkelen. “We gaan niet minder streng naar de selectie kijken, maar meer naar de vraag langs welk profiel een toetsing gelegd kan worden. In het Toptraject zien we steeds meer de wens ontstaan om van een selecterende naar een meer ontwikkelingsgerichte aanpak te gaan. Wat is de best passende context? Waar komt iemand het best tot zijn recht? Is er een match tussen een kandidaat en een bedrijf? Zoeken we een directeur voor de Noord/Zuidlijn of een stadsdeelsecretaris voor een bepaald stadsdeel?”

Rotterdam

Sinds maart worden de krachten gebundeld in een gezamenlijk Toptraject met de Gemeente Rotterdam. Voordeel van zo’n samenwerking is volgens de gemeentesecretaris dat je het traject inhoudelijk kunt verbreden en grootstedelijke problematiek en vraagstukken kunt delen. Henk de Jong: “Belangrijk is ook dat je kandidaten potentieel meer carrièremogelijkheden kunt bieden in de lineaire top van grote steden. In maart van dit jaar is gestart met de samenwerking. LTP kan daarin een adviserende rol spelen. Door de jaren heen hebben wij veel geleerd en geoogst. De ervaring die wij de afgelopen jaren in het Toptraject hebben opgedaan, kunnen we goed gebruiken en vormt de basis voor een gezamenlijk Toptraject Amsterdam - Rotterdam.”

Denken-Voelen-Kracht model



Uitgebreid onderzoek in samenwerking met de Vrije Universiteit in Amsterdam heeft aangetoond dat de verschillende competentiesystemen zoals die door veel organisaties gehanteerd worden, veelal te clusteren zijn in een drietal competentiedomeinen. Competenties die vooral te maken hebben met ‘denken’, zoals analytisch vermogen, creativiteit, visie, plannen, organiseren, etcetera. Competenties die te maken hebben met ‘kracht’, bijvoorbeeld stressbestendigheid, evenwichtigheid, standvastigheid, ondernemerschap, incasseringsvermogen, etcetera. En tenslotte competenties gecentreerd rondom het domein ‘voelen’: inlevingsvermogen, sensitiviteit, coachen, vertrouwen, etcetera.