

Investeren in de talenten van medewerkers is goed voor de kinderen, voor de organisatie én voor de medewerkers zelf. Maar hoe meet je die talenten en wat ga je daar vervolgens mee doen? Bureau Kwaliteit Kinderopvang (BKK) wil loopbaanontwikkeling en functiedifferentiatie in de kinderopvang verbeteren door het gebruik van digitale competentiescans te stimuleren. Drie HR-experts vertellen over de (on)mogelijkheden van dergelijke scans en de aandachtspunten bij invoering. Tekst Astrid van de Kerkhof (BKK)

BKK stimuleert gebruik digitale competentiescans

‘Zet mensen in hun kracht’

‘Pedagogisch medewerkers hebben verschillende talenten. Bij de een is een bepaalde competentie veel beter ontwikkeld dan bij een ander. Ook zijn sommige competenties makkelijker te ontwikkelen dan andere’, zegt Jeroen Mulder, psycholoog en adviseur Assessments en mobiliteit bij Hof/Menea. ‘Intelligentie bijvoorbeeld is niet ontwikkelbaar, maar vaak wel een voorwaarde om je vakdeskundigheid eigen te maken en te plannen en organiseren.’ Een competentiescan meet hoe iemand zichzelf ziet. De zelfbeoordelvragen geven een redelijk betrouwbaar beeld van iemands persoonlijkheid of attitude en theoretische kennis. Een competentiescan geeft een goede indicatie over iemands functioneren in een bepaalde competentie. Een scan is vooral een waardevol instrument om een impuls te geven aan een zinvolle dialoog tussen pedagogisch medewerkers en leidinggevendenden over de professionele ontwikkeling van medewerkers. De scan is minder betrouwbaar als iemand weinig zelfreflectie of geen goed zelfbeeld heeft. Ook voor het meten van intelligentie en vaardigheden is een competentiescan niet geschikt, of om medewerkers te selecteren of te beoordelen zonder overige kennis over een persoon.

Tijd nodig

Hoe snel je een competentie kunt ontwikkelen, hangt af van de competentie waar het om gaat. ‘Vaardigheden zijn binnen een jaar goed te ontwikkelen’, zegt Jeroen Mulder. ‘Voor een attitudeverandering is ook zeker een jaar nodig. Dus eens per jaar of twee jaar de scan inzetten is voldoende.’ Belangrijk is de verbinding van de scan met talentontwikkeling: ‘Heb niet alleen aandacht voor lage scores, die zijn vaak minder goed te ontwikkelen. Zet mensen in hun kracht, dan zie je ook ontwikkelingen binnen een jaar.’ Concrete afspraken

over hoe tussentijds gewerkt wordt aan een competentie mogen natuurlijk niet ontbreken. Voorwaarde voor een geslaagd gebruik van de competentiescan is een positieve implementatie, aldus Jeroen: ‘Ga echt in dialoog met de medewerkers en houd naast de scan aandacht voor de eigen ervaringen met hen. Het is de leidinggevende die met de medewerkers in gesprek gaat en iets moet doen met de resultaten van de scan. Besteed dus ook aandacht aan de rol en de vaardigheden van de leidinggevende als je een scan gaat gebruiken. Het gaat immers om de interventie die volgt op de uitkomsten van de scan; die moet tot resultaat leiden.’ Of je een competentiescan voor alle medewerkers verplicht maakt, is afhankelijk van de wensen en de mogelijkheden van de organisatie. ‘Zet de scan eerst als pilot in’, adviseert Jeroen Mulder.

Wat is een competentie?

Een competentie is een geïntegreerd geheel van kennis en intelligentie, vaardigheden en persoonlijkheid. Een meer pragmatische definitie: een competentie is het vermogen om beroepstaken die essentieel zijn voor een functie adequaat te verrichten. Competenties verschillen in elementen waaruit ze zijn opgebouwd en de mate waarin ze ontwikkelbaar zijn. Zo zijn veel praktische vaardigheden binnen een jaar goed te ontwikkelen. Intelligentie is daarentegen nauwelijks ontwikkelbaar, maar wel een voorwaarde om een competentie als vakdeskundigheid te kunnen bemachtigen.

Een competentiescan meet hoe iemand zichzelf ziet



Uitgaan van potenties

'Mensen zijn pas echt goed in dienstverlening als ze het werk ook leuk vinden. Dat is de basis van professionaliteit', weet ook arbeidsmarkt-socioloog Hans Junggeburst. Hij ziet dat de branche kinderopvang professionaliseert, door de aandacht te richten op houding en gedrag en door gemeenschappelijk competenties vast te stellen. 'Dat werkt alleen als de hele sector meewerkt en als het management die competenties ook implementeert. HR-managers en leidinggevendenden zijn soms onvoldoende bekwaam om het op te pakken, waardoor competenties gebruikt worden om te kwalificeren in plaats van te praten.' BKK koos volgens hem met het budget Talentontwikkeling voor de juiste benadering. 'BKK roept de branche ermee op een collectieve inspanning te leveren, om te professionaliseren, niet door inzet van hoger opgeleid personeel, maar door het verbeteren van de relationele dienstverlening, een verantwoordelijk personeelsmanagement en aandacht voor persoonlijk talent.'

'Bekijk de organisatie eens door de ogen van een vrijwilliger. Waarom komt die naar je organisatie? Dat is personeelsmanagement in een notendop!' Junggeburst zet nogmaals op een rijtje waar het om gaat: 'Heb een duidelijke visie en waarde. Geef mensen de kans om beter te worden door training. En geef hun meer verantwoordelijkheid. Maar wel verantwoordelijkheid die vanuit *flow* komt, en niet vanuit stress. Medewerkers willen gehoord, beoordeeld en gewaardeerd worden, dus geef terugkoppeling over hoe ze het doen, en vergeet het schouderklopje niet. En ja, mensen die niet functioneren, moet je eruit zetten.'

Rol leidinggevende

Een leidinggevende moet bij het invoeren van nieuwe dingen altijd het goede voorbeeld geven. 'Heb je de afgelopen tijd aan je eigen ontwikkeling gewerkt?', vraagt Jan Harmen Rietman, HR-consultant en trainer bij Schouten en Nelissen. 'En zo ja, op welke punten en met welke acties? En heeft het gesprek met jouw leidinggevende je geholpen om je ontwikkelpunten te vinden?'

Een scan helpt om ontwikkelpunten te vinden, licht Jan Harmen toe. 'Het geeft zicht op blinde vlekken en bevestigt de al bekende sterke punten. Dat geeft informatie over en weer. Meet eerst jaarlijks en scan daarna minder frequent.' Hij adviseert de competentiescan in te bedden in de HR-cyclus en te gebruiken bij het functioneringsgesprek, maar niet te koppelen aan een beoordeling. 'Maak afspraken en leg ze vast. Bij een volgend gesprek kan wel de inspanning beoordeeld worden en kan wederzijds worden vastgesteld of de beoogde ontwikkeling gehaald is. Maak daarbij geen onderscheid, behandel iedereen op dezelfde manier.'

BKK Budget Talentontwikkeling

Bureau Kwaliteit Kinderopvang wil met het budget Talentontwikkeling de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en functiedifferentiatie van pedagogische medewerkers stimuleren. Het budget faciliteert kinderopvangorganisaties om met een digitale scan de competenties van hun medewerkers in beeld te brengen en bespreekbaar te maken.

BKK heeft een aantal scans geselecteerd die voor vergoeding uit het budget in aanmerking komen. Bij alle scans staat gebruik door de pedagogisch medewerkers, en hun verdere ontwikkeling centraal. De geselecteerde scans zijn onderling verschillend, maar dienen alle één doel: gericht in gesprek gaan over de pedagogische kwaliteit. Kinderopvangorganisaties kunnen bij BKK tot en met 1 september 2012 het Budget Talentontwikkeling aanvragen. Kijk op www.stichtingbkk.nl onder Talentontwikkeling voor meer informatie en voor praktijkvoorbeelden.

'Een scan is een hulpmiddel, een gesprek is altijd nodig', stelt Jan Harmen. 'Een goed gesprek kan het verschil maken tussen wel of geen ontwikkelpunten vinden, oorzaken oplossen of symptomen bestrijden, gemotiveerd aan de slag gaan of plichtmatig afvinken en goede ondersteuning of laten verzuipen.' Een positieve benadering is cruciaal: 'Bespreek eerst de sterke punten en zorg dat de medewerker deze breed kan inzetten. Dat geeft erkenning! Bespreek daarna maximaal twee ontwikkelpunten en laat de medewerker zelf keuzes maken voor de aanpak daarvan. En ten slotte: heb vertrouwen in deze keuzes, want effect = kwaliteit x acceptatie. En heb geduld: ontwikkeling kun je wel ondersteunen, maar niet forceren.' <