

# Online competentie-analyse voor (professionele) opvoeders

**Colofon:**

Tekst: J.P. Vonk - Vonk Competentie Expertise B.V. | Ontwerp en Vormgeving: Studio Naskin, Haarlem | Drukwerk: Thieme MediaCenter Zwolle

**Copyright Vonk Competentie Expertise B.V. ©**

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgever van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hem (hen) op te treden, niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

# Online competentie-analyse voor (professionele) opvoeders

Nergens anders dan in de jeugdzorg geldt zo nadrukkelijk de stelling dat je ‘zelf’ je belangrijkste instrument bent. Nergens anders is het dan ook zo van belang om te weten wie je bent, je talenten te kennen, je valkuilen ook. Nergens anders dan in de jeugdzorg zijn tegelijk zo weinig middelen beschikbaar om daar goede instrumenten voor in te zetten. Daarom hebben wij een online instrument ontwikkeld, waarmee de zeven meest cruciale competentiegebieden voor professionele opvoeders snel, goedkoop en toch zeer valide en betrouwbaar gemeten en verwoord kunnen worden.

In deze brochure leggen wij uit welke zeven (kern-) competentiegebieden dat zijn en hoe wij die meten. Ook gaan wij in op een aantal praktische zaken en mogelijkheden rondom de inzet van dit instrument. Wij hebben niet de pretentie of illusie daarbij volledig te zijn. Schroom vooral niet om ons te bellen en een nadere mondelinge toelichting te vragen.

*Organisaties presteren beter als de mensen die er werken taken hebben, die passen bij hun natuurlijke talenten, vaardigheden en energie, als zij uitgedaagd worden zich te ontwikkelen en complementair zijn aan de mensen met wie zij samenwerken. Vonk Competentie Expertise BV helpt organisaties die voorwaarden te scheppen. Het is onze missie daarmee waarde toe te voegen aan mensen, organisaties en maatschappij.*

# De zeven (kern-) competentiegebieden voor professionele opvoeders

De ene opvoeder is de andere niet en dat is maar goed ook. Niet alleen vragen verschillende doelgroepen om verschillende typen pedagogisch medewerkers, ook binnen een team dat staat voor een gezamenlijke opvoedende taak is het goed dat er verschillen tussen mensen bestaan, dat die mensen verschillende (team-) rollen vervullen en daardoor complementair zijn.

De competentiegebieden die wij hebben geformuleerd zijn dan ook niet bedoeld als algemeen geldende 'norm'. Natuurlijk moet je sommige mensen tegen zichzelf beschermen en moet je je organisatie (en de kinderen waar je verantwoordelijkheid voor draagt) tegen sommige mensen beschermen, maar doel van de competentie-analyse voor opvoeders is vooral inzicht te krijgen in de basis onder je gedrag als opvoeder. Wij denken dat de volgende zeven competentiegebieden voor iedere opvoedingssituatie in meer of mindere mate aan de orde zijn en dat die voor iedere professionele opvoeder het onderzoeken waard zijn:

## Empathie

Communicatie tussen mensen kent twee niveaus, namelijk het inhoudsniveau (wat feitelijk wordt gezegd) en het betrekkingniveau (wat tussen de regels door ook wordt gezegd of bedoeld). Wat je hoort is met andere woorden niet altijd wat er gezegd wordt, of wat de ander eigenlijk bedoelt te zeggen. Het talent empathie zegt iets over de mate waarin men (in eerste instantie) geneigd en ook in staat is zich te richten op het betrekkingniveau in communicatie. Empathie hangt samen met de belangstelling die iemand heeft en toont voor de gevoelens en gedachten van anderen. Daarnaast is het in hoge mate verantwoordelijk voor het vermogen om je eigen houding en communicatie af te stemmen op anderen. Empathie is daarmee één van de meest essentiële kleurbepalers van gedrag in opvoedstijlen.

## Ik-sterkte

Ik-sterkte is een wat ongrijpbare eigenschap die zich nog het beste laat omschrijven als ‘vechtlust’. Het is een vrij dierlijk talent dat als gedragscomponent vooral zichtbaar wordt als mensen in een voor hen mogelijk bedreigende situatie terecht komen. Mensen met een grote mate van ik-sterkte zullen in die situaties een vechtreactie voelen, terwijl mensen met een beperkte ik-sterkte eerder een vluchtreactie zullen voelen. Dit talent is daarnaast primair verantwoordelijk voor de wijze waarop mensen hun positie temidden van anderen innemen en speelt een hoofdrol daar waar de ‘pikorde’ in de groep wordt bepaald, zeker als daar enige mate van strijd bij komt kijken. Mensen met een hogere ik-sterkte manifesteren zich doorgaans wat meer offensief, zij positioneren zichzelf stevig. Zij maken meteen duidelijk dat zij een stuk van de beschikbare ruimte opeisen en bereid zijn daarvoor te knokken. Mensen met een lagere ik-sterkte zullen een meer defensieve houding aannemen, hebben een hekel aan conflicten en willen ook het liefst zo snel mogelijk de angel eruit halen als belangentegenstellingen ontstaan. De eigenschap ‘ik-sterkte’ is primair verantwoordelijk voor het vermogen om grenzen te stellen en om basisveiligheid voor anderen te creëren.

## Zelfreflectie

Juist omdat je zelf je belangrijkste en soms zelfs het enige beschikbare instrument bent, moet je je altijd realiseren dat alles wat er in je omgeving gebeurt tenminste ‘iets’ met jouzelf te maken heeft.

Niet alleen voor je effectiviteit als werker in het hier en nu, maar zeker ook voor je ontwikkeling is het van belang dat je je eigen aandeel ziet, onderzoekt en daar lering uit trekt.

De competentie kritische zelfreflectie lijkt net als de beide voorgaande competenties vrij stevig karakterologisch verankerd. Basaal geeft het informatie over de vraag of je in staat bent kritisch te reflecteren op je eigen handelen en vooral ook of je dat als vanzelf doet, dan wel daartoe moet worden aangespoord.

## Bijstaan zonder overname

Hulpvaardigheid, oftewel de natuurlijke behoefte om iets voor anderen te betekenen, is natuurlijk een groot goed en voor veel hulpverleners ook één van de belangrijkste redenen om te doen wat ze doen. Toch blijkt hulpvaardigheid in de praktijk eigenlijk helemaal niet zo'n geweldige eigenschap voor hulpverleners. Een sterke hulpvaardigheid brengt mensen er namelijk ook toe taken en verantwoordelijkheden van anderen over te nemen. Daarmee wordt de hulpvrager in het hier en nu weliswaar geholpen, maar het kan het ontwikkelen van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de ander ook gemakkelijk in de weg staan. Uiteraard is dat afhankelijk van de doelgroep waarmee gewerkt wordt. Sommige kinderen (baby's) hebben vooral 'verzorging' nodig en dan is een hoge hulpvaardigheid ideaal. Hoe meer zorg je mag verlenen, hoe beter het voor jou voelt en voor de ander is. Voor de meeste opvoedingstaken is een 'laaggemiddelde' hulpvaardigheid evenwel optimaal. In dat geval beperken mensen zich namelijk als vanzelf tot het geven van die ondersteuning die de hulpvrager nodig heeft om zijn of haar eigen probleem 'zelf' op te lossen. Zij nemen het probleem en zeker de verantwoordelijkheid daarvoor met andere woorden niet over.

## Sturen - autoriteit

Sturing geven kan op vele manieren. De hier bedoelde competentie gaat vooral over de vraag of je iemand bent die gemakkelijk boven de groep uitstijgt op basis van gezag en natuurlijk overwicht, dan wel of je liever (en beter) tussen en naast anderen staat.

Een hoge score op de competentie sturen is van belang om 'zichtbaar en aanwezig te zijn'.

De competentie sturen zou met andere woorden in plat Hollands vertaald kunnen worden in: 'het vermogen om op een kist te staan zonder die bij je te hebben'. Het moge duidelijk zijn dat het positief rendement van ongeacht welke score hier, zeer zal afhangen van de aard en de omvang van de groep waarmee iemand werkt of gaat werken.

## Ordering

In de jeugdzorg wordt (als het goed is) nagenoeg altijd 'volgens plan' gewerkt. Ook als er niet heel nadrukkelijk sprake is van 'behandeling' of anderszins van een helder vastgelegde methodiek, dan nog zijn basale afspraken over de wijze waarop (samen) gewerkt wordt vaak van groot belang. De competentie ordering geeft aan in welke mate iemand van nature geneigd is zich te verbinden aan afgesproken kaders, regels, procedures en protocollen. Mensen met een sterke behoefte aan ordering verbinden zich daar in het algemeen gemakkelijk aan, hechten aan duidelijkheid, zullen zich zoveel mogelijk aan afspraken willen houden en verwachten dat ook van anderen. Dat maakt hen voorspelbaar, betrouwbaar, loyaal, soms ook wat hiërarchisch gevoelig en principieel. Mensen met een beperkte behoefte aan ordering daarentegen hebben weinig op met hiërarchie en discipline, willen altijd weten waar een afspraak of regel inhoudelijk toe dient alvorens zich daaraan te verbinden en wijken ook gemakkelijk van een plan af als zij daar het inhoudelijke nut niet meer van zien. Voordeel daarvan is dat zij doorgaans wat flexibeler en wendbaarder zijn dan collega's die meer op ordering gericht zijn.

## Samenwerken

Zelfs als je een rol vervult die in hoge mate als solistisch getypeerd kan worden (bijvoorbeeld als alleenstaande gezinshuisouder), dan nog zal er voortdurend een beroep worden gedaan op je vermogen om samen te werken. Jijzelf, en zeker het kind dat aan je zorg is toevertrouwd, heeft immers altijd met veel verschillende partijen te maken. Hoewel die verschillende partijen en mensen allemaal zonder aarzelen zullen beamen dat zij slechts het belang van het kind centraal stellen, zullen zij erg verschillend kunnen denken over hoe dat belang er uitziet. Heel belangrijk binnen dit competentiegebied is het talent 'onafhankelijkheid'. Mensen met een sterke natuurlijke behoefte aan zelfstandigheid (autonomie) hebben veel eigen denk- en handelingsruimte nodig en hebben er doorgaans ook weinig problemen mee om zaken 'in hun eentje' af te handelen. Sterker nog, vaak zijn zij het meest effectief als zij volledig op zichzelf zijn aangewezen. Hun natuurlijke neiging om samenwerking te zoeken is daarmee logischerwijze echter beperkt. Omgekeerd hebben mensen met een beperkte onafhankelijkheidsbehoefte juist de behoefte om dingen samen te doen, om steun vanuit hun omgeving te ervaren en om in gezamenlijkheid resultaten tot stand te brengen. Zij willen over ideeën en voorgenomen besluiten graag even kunnen overleggen met anderen (klankborden) en zullen in een min of meer solistische rol minder goed uit de verf komen.

## Het instrument

De online competentie-analyse voor opvoeders beoogt persoonlijkheidskenmerken (karaktertrekken) te meten die ten grondslag liggen aan gedrag. Wij gaan daarbij uit van de stelling dat gedrag (G) het resultaat is van de formule: 'Aard en Aanleg x Situatie x Kennis en Ervaring x Keuzes' ( $G = AA \times S \times KE \times K$ ). Andere factoren bepalen met andere woorden mede of iemand in de feitelijke praktijk wel of niet het gedrag zal vertonen dat op basis van 'Aard en Aanleg' van hem of haar verwacht zou mogen worden. In functies en rollen waarbij sprake is van hoge druk (bijvoorbeeld brandweermensen) én in uitvoerende pedagogische rollen is het aandeel Aard en Aanleg in het gedrag doorgaans veel groter dan in andere functies. Om die Aard en Aanleg te kunnen bepalen wordt kandidaten gevraagd een groot aantal gedwongen keuzes te maken, steeds tussen twee zinnen, te maken, bijvoorbeeld:

- a. Ik zou wel eens flink hard met de deur willen slaan.
- b. Ik hou niet van feestjes met veel mensen.

Knap als je hier een 'sociaal wenselijke' keuze kunt maken en dan zijn dit nog tamelijk 'gewone' stellingen. Op een introductiepagina die kandidaten eerst voorgelegd krijgen, waarschuwen wij er voor dat sommige stellingen als confronterend ervaren kunnen worden. Velen zullen zich bij het invullen van het materiaal afvragen hoe wij uit de gemaakte keuzes ooit iets zinnigs kunnen halen.

Je kunt overigens geen slechte (en dus ook geen goede) keuzes maken.

Het totaal van keuzes die iemand maakt, vertelt ons wie hij of zij is en welk gedrag daar onder welke omstandigheden logischerwijze (als vanzelf) uit volgt. De antwoorden die wij terugkrijgen worden door ons gerubriceerd, geanalyseerd en tenslotte vertaald naar scores op de verschillende competenties. Pas als die uitkomsten worden afgezet tegen wat in een specifieke rol gewenst is, kan daar een waardeoordeel aan gehangen worden.

## De meerwerk opties

Soms is alleen het afnemen van de competentie-analyse voor opvoeders niet genoeg. In dat geval houden wij ons uiteraard graag beschikbaar om onze opdrachtgevers bij te staan.

Voorbeelden daarvan zijn:

**Even bellen:** Als je onze gebruikerstraining hebt gevolgd, ben je normaliter uitstekend in staat om de uitkomsten van de competentie-analyse te interpreteren. Toch kan je er behoefte aan hebben even kort ruggespraak te houden met één van onze adviseurs voordat je zelf in gesprek gaat met de kandidaat. Dat mag altijd en is gratis.

**Expert gesprek:** Het resultaat van de competentie-analyse voor opvoeders roept wellicht bij de kandidaat en/of de werkgever zoveel vragen op dat een nagesprek met een ervaren adviseur nodig is. Dat mag ook een driegesprek zijn (kandidaat, leidinggevende, adviseur). Zo'n gesprek duurt doorgaans ongeveer anderhalf uur en levert bijna altijd meerwaarde op.

**Teamprofiel:** Teams kunnen als geheel heel succesvol zijn ondanks het feit dat de individuele teamleden niet op alle punten competent zijn. Ook anderszins is het eigenlijk altijd goed en ook leuk om te weten hoe het met de competenties van je collega's gesteld is. Het samenvoegen van profielen tot een teamprofiel en daar zinnige informatie uithalen is typisch een vraagstuk waar je even een expert bij moet halen.

**Capaciteiten test (cognitief niveau):** Desgewenst kunnen wij een cognitieve capaciteitentest toevoegen. Deze tijdgebonden test meet het algemeen denkniveau van kandidaten op drie verschillende thema's (analytische, numerieke en verbale aanleg) en drukt die uit in een score die kan worden gerelateerd aan verschillende normgroepen (LBO, MBO, HBO).

## De gebruikerstraining

Het belangrijkste verschil tussen dit instrument en een reguliere competentieprofiel-analyse of andere assessments is dat opdrachtgevers het in eigen huis en met eigen mensen kunnen inzetten (en daarmee veel geld kunnen besparen).

Het gebruik van dit instrument en vooral het genuanceerd interpreteren van de resultaten (de rapportage) vraagt echter wel om enige kennis van de gehanteerde systematiek (basiskennis testpsychologie) en daarnaast ook om meer achtergrondkennis over de zeven competentiegebieden die in deze brochure kort en bondig werden beschreven.

Voor P&O-ers en leidinggevenden die met dit instrument willen gaan werken hebben wij daarom een gebruikerstraining opgezet.

Die beslaat in totaal drie werkdagen (waaronder één terugkomdag).

Functionarissen die de training volgen leren een waardevol en genuanceerd terugkoppelingsgesprek te voeren met kandidaten en kunnen de analyseresultaten ook vertalen naar leer- en ontwikkelkansen en naar begeleidingsdoelen.

# De praktische kant van de zaak

Organisaties die besluiten of overwegen met de online competentie-analyse te gaan werken, krijgen met de volgende processtappen te maken:

## Aanloop

- Stap 1. Nodig ons uit voor het geven van een toelichting en organiseer daarna een thema/voorlichtingsbijeenkomst binnen je eigen organisatie. Vraag ons om daar voor alle betrokkenen en belangstellenden een inspirerend verhaal te vertellen over de ‘zeven kern-competentiegebieden voor professionele opvoeders’.
- Stap 2. Bepaal wie binnen de organisatie de gebruikerstraining zou moeten volgen en meldt hen aan voor de eerstvolgende training (open inschrijving) of organiseer die ‘in-company’.

## Vorbereiding

- Stap 3. Meldt kandidaten (telefonisch of per mail) bij ons aan. Wij leveren per ommegaande een uniek wachtwoord en inlogcode per kandidaat.
- Stap 4. Nodig de kandidaat uit voor de testsessie. Zorg voor een prikkelarme ruimte met daarin een computer voorzien van een internetverbinding. Zorg ervoor dat de kandidaat gedurende de test alleen in de ruimte verblijft en niet gestoord kan worden. Bereid de computer voor, zodat de kandidaat direct kan inloggen op ons online testplatform.

## Uitvoering

- Stap 5. Geef een korte uitleg aan de kandidaat zoals geleerd tijdens de gebruikerstraining en zet hem of haar daarna aan het werk. Maak ook vast een afspraak voor het terugkoppelingsgesprek.
- Stap 6. De kandidaat ontvangt de uitgebreide schriftelijke rapportage op zijn of haar e-mail adres en daarbij het verzoek die zelf door te sturen naar opdrachtgever.
- Stap 7. Voer het terugkoppelingsgesprek. Bereid dat altijd goed voor. Houd eventueel even ruggespraak met één van onze adviseurs.

## De rapportage

Kandidaten ontvangen een uitgebreide schriftelijke rapportage. Per competentiegebied wordt in de rapportage eerst een algemene uitleg gegeven. Daarna wordt de score van de kandidaat genoemd, waarbij wordt aangegeven welke logische consequenties die voor zijn of haar functioneren in een opvoedende rol hebben. Als daar aanleiding toe is wordt in de vorm van leer- en ontwikkelkansen bovendien benoemd hoe de kandidaat zich binnen het betreffende competentiegebied op gedragsniveau zou kunnen ontwikkelen. De rapportage geeft geen concluderend waardeoordeel over de geschiktheid van de kandidaat voor een specifieke functie.

## Onbeantwoorde vragen

Hoewel wij ons best gedaan hebben om u in deze brochure zo volledig mogelijk te informeren over het hoe, wat en waarom van de online competentie-analyse voor professionele opvoeders, zijn er mogelijk toch nog een aantal vragen onbeantwoord gebleven. In dat geval kunt u het beste contact opnemen met één van onze adviseurs.

Neem nooit competente mensen aan.....en andere ideeën voor zinvol competentie management

In 2006 schreef Peter Vonk het boek “Neem nooit competente mensen aan....”.

Daarin nam hij stevig afstand van de competentiehype. Onder het motto: “Weg met het badwater, red het kind”, beschreef hij echter ook praktische alternatieven, die door veel organisaties met enthousiasme werden ontvangen.

De zeven competenties voor professionele opvoeders zijn ontwikkeld volgens de in dat boek beschreven systematiek. Kort en bondig komt die neer op het beantwoorden van de vraag: “Wanneer gaat het mis?”

Als je scherp op het netvlies kunt krijgen wat er voor zorgt dat mensen in een specifieke rol falen, weet je wat kennelijk ontzettend belangrijk is. Als pedagogisch medewerkers vastlopen in hun functie is dat (bijna) altijd terug te voeren op één of meer van de in deze brochure beschreven competenties.

Het boek “Neem nooit competente mensen aan....” is als ingebonden versie verkrijgbaar in de boekhandel (isbn 978-90-814032-1-4). U kunt het ook gratis als E-book downloaden op onze website [www.vonkcompetentieexpertise.nl](http://www.vonkcompetentieexpertise.nl)

Vonk Competentie Expertise Zwolle  
Assiesstraat 2f  
8011 XT ZWOLLE  
Tel: 038 - 422 7 888

Vonk Competentie Expertise Amsterdam  
Wilgenweg 10c/d  
1031 HV AMSTERDAM  
Tel: 020 - 63 400 53