

## HRM-manager Catharina Boonst Stichting Kinderopvang Amersfo

# "SMART-COACH HART VAN ONS

## MANAGER ALS COACH

Ook de kinderopvang staat bol van de razendsnelle ontwikkelingen die zich in de markt voordoen. Marktwerving en toenemende concurrentie vereisen een kwaliteitverhogende en resultaatgerichte professionaliseringsslag. Hoe krijg je het als organisatie voor elkaar om in deze stormachtige tijden medewerkers vanuit een eenduidige missie en visie gemotiveerd te laten groeien en ontwikkelen, met behoud van hun oorspronkelijke vakbezieling? Kernachtig competentie management genoemd. Catharina Boonstra, bevlogen HRM-manager van de Stichting Kinderopvang Amersfoort (SKA) gelooft in de koers die ze hierin varen en vertelt hoe het Smart-Coachingsprofiel het hart van hun HRM-beleid vormt. "We zeggen wat we doen, en doen wat we zeggen."

"Kinderopvang is mensenwerk", benadrukt HRM-manager Catharina Boonstra. "Onze dienstverlening is ons product. Dat is toch anders dan bij bijvoorbeeld een conservenfabriek: bij ons staat of valt de kwaliteit van de kinderopvang met de medewerkers zelf. Vanuit dat idee plaatsen we de mens in de organisatie daadwerkelijk in het middelpunt en maken we onze medewerkers tot een strategische factor voor het succes van onze organisatie." Onder SKA ressorteren twintig kinderdagverblijven en twintig locaties voor buitenschoolse opvang. SKA is volgens Boonstra gebaat bij medewerkers die met hun competenties aansluiten op de missie, de kernwaarden en de droom van de organisatie. En juist omdat alles bij SKA om mensen draait, vindt zij de manier waarop iedereen met elkaar omgaat zo van belang. Inspirerende waardering, erkenning en van betekenis zijn, noemt zij fundamentele waarden. Waar ze

bij SKA op letten? "Voor ons is belangrijk dat we open tegen elkaar zijn en bij elkaar betrokken, dat we lol in ons vak houden, een cultuur waarborgen waarin we zeggen wat we doen, doen wat we zeggen en waarin we verantwoording afleggen voor wat we doen. We willen een organisatie zijn die ruimte biedt om te leren en om je te ontwikkelen. Uit deze visie komen nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie voort als functiedifferentiatie."

### Groeien in je vak

"In de kinderopvang zijn we dagelijks bezig met de ontwikkeling van 'onze' kinderen en advies/ondersteuning aan ouders. Dat is veel meer dan alleen maar een groep leiden." Om op die verantwoordelijkheid beter in te spelen, splitst SKA de functie groepsleidster op in twee niveaus: een junior- en een taakvolwassen pedagogisch werker. Wat is het verschil? "Of je een

ra van  
rt

# INGSPROFIEL IS HET BELEID"

junior- of een taakvolwassen pedagogisch werker bent, hangt af van je niveau wat betreft kennis, vaardigheden en attitudes en ervaring. De nieuwe indeling biedt duidelijkere leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Zo is het de bedoeling dat een junior pedagogisch werker in maximaal drie jaar doorgroeit naar het taakvolwassen niveau." SKA creëert ook een nieuwe functie: de pedagogisch specialist. Als pedagogisch specialist heb je extra taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in en naast je groepswerk. Samen met de andere pedagogische werkers gaat de specialist de pedagogische deskundigheid in de dagelijkse praktijk verstevigen. Niet alleen voor de groepsleiding, ook voor het locatiemanagement gaat er wat veranderen. Boonstra vertelt: "De functie assistent-locatiemanager is verdwenen. Alle locatiemanagers worden nu ondersteund door een administratief medewerker. Met als resultaat: een stevige administratieve ondersteuning en een duidelijke taakverdeling."

## Coachingsprofiel

Om de organisatievisie concreet te maken was volgens Boonstra niet alleen de functiedifferentiatie nodig, maar vooral per nieuwe functie een heldere omschrijving van taken, verantwoordelijkheden, grenzen van bevoegdheden en output. "Deze hebben we op hun beurt weer doorvertaald naar de gewenste en noodzakelijke competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) die nodig zijn voor het realiseren van onze visie."

Samen met de Smart Group (organisatieadviesbureau met een specialisatie in

de kinderopvangsector) heeft SKA dwars door de organisatie heen (van MT tot uitvoerende medewerkers) een werkgroep opgericht om een goede inventarisatie te krijgen van bestaande functies, ideeën, verwachtingen en ontwikkelingen van de functie. Echter telkens weer gerelateerd aan de marktontwikkelingen, de visie en de kernwaarden van SKA. De belangrijkste kennis, vaardigheden en attitudes zijn per functie geselecteerd en gevisualiseerd in het zogeheten Smart-Coachingsprofiel (zie figuur 1). Hierin wordt nu per item, 'beentje' genoemd, een norm en meetlat (1 tot 5) afgesproken en heel gedetailleerd omschreven wat SKA precies onder elke competentie en norm verstaat en welk te ontwikkelen niveau de stichting verwacht van een (junior of taakvolwassen) medewerker.

## Concreet en meetbaar

Waarom heeft SKA voor het Smart-Coachingsprofiel gekozen in plaats van een van vele andere competentiemodellen? Boonstra legt uit: "Het Smart-Coachingsprofiel is voor ons een zeer gemakkelijk toegankelijk en visueel communicatiemiddel om met medewerkers de functie-eisen, normen en concrete verwachtingen bespreekbaar te maken. Zeker dit concrete en meetbare mis ik bij veel andere competentiemodellen, die toch vaker meer beschrijven dan concretiseren. Verder brengt het coachingsprofiel ook prachtig de verbinding in kaart met de visie en de kernwaarden van onze organisatie. Want dat is voor ons toch een van de belangrijkste vragen: "Hoe kunnen we het voor elkaar krijgen dat onze missie en visie bij onze medewer-

## Gemeten worden in de praktijk

Lineke Stolwerk, locatiemanager van Cluster Hoogland (2 KDV's en 4 BSO's), vertelt hoe spannend ze het aanvankelijk zelf vond om 'gemeten' te worden. "Ik kreeg toch een licht examengevoel. Maar door het zelf mee te maken, snap ik het nu extra goed als medewerkers het ook spannend vinden. Ondanks dat het spannend is, zijn zowel ikzelf als ons hele team hierover echt enthousiast. Het is namelijk goed en leuk om te weten 'waar sta ik en waar ga ik de komende tijd concreet aan werken?' Zo had ik laatst in mijn team twee medewerkers die zich te weinig profileerden in het team; zij waren bijvoorbeeld altijd onzichtbaar tijdens vergaderingen. Zij scoorden (nog) onder de norm op pedagogische kennis, maar ook op gebied van enthousiasme en samenwerken. Daar heb ik iets op verzonnen: ik heb het hele team de opdracht gegeven om per koppel een teamavond te verzorgen op pedagogisch gebied. Zij kwamen dus ook aan de beurt, en zij hadden ieder een 'mondige collega' als positief voorbeeld. Fantastisch om te zien hoe zij hierdoor opbloeden. Op dit soort manieren stimuleren we bij elkaar de competenties: voorbeeldgedrag, om hulp leren vragen, en elkaar helpen vanuit medeverantwoordelijkheid. Dat is in eerste instantie allemaal op individueel niveau terug te voeren op het coachingsprofiel, maar uiteindelijk verbinden we het met de kernwaarden en visie van SKA. Die verbinding telkens is wezenlijk."





Waar sta ik?

kers door de aderen gaat stromen? Dat zij zichzelf met hun waarden en visie erin herkennen? Het kan ook blijken dat een medewerker zich niet meer thuis voelt in de koers en de KVA (kennis, vaardigheden en attitudes) van de functie. Ook dan is het wezenlijk voor beide partijen om de mismatch snel bespreekbaar te krijgen, op zoek naar ander toekomstperspectief."

#### Het hart van HRM

"Het coachingsprofiel is voor mij het hart van het HRM-beleid", verklaart Boonstra, "Want het vormt ook de basis voor de te houden functionerings- en beoordelingsgesprekken; bij SKA ontwikkelings- en resultaatgesprekken genoemd. Het is wat mij betreft de basisondersteuning voor een persoonlijke, professionele dialoog." Samen met de medewerker kan de direct leidinggevende, met de ontwikkelde meetlat, zijn concrete ontwikkelingsdoelen vaststellen. En hierop kan (POP) individueel en op maat bekeken worden wat dit betekent voor opleiding, coaching, teamcoaching, loopbaanontwikkeling en/of employability. Boonstra: "Het is dus zowel ontwikkelings- als resultaatgericht."

Maar het coachingsprofiel fungeert ook als basis voor functiewaarderingssystemen en niet in de laatste plaats voor werving en selectie. "Dit met het oog op: de juiste persoon op de juiste plaats," zegt ze.

#### Iedereen op gesprek

De hele organisatie is onder de loep genomen. Het managementteam is beoordeeld door 360 graden feedback. De locatiemanagers hebben een functiegericht assessment (afgestemd op hun

functieprofiel) gehad. En daarna waren de pedagogisch werkers aan de beurt. Zij kregen een gesprek met hun locatiemanager, een zogenaamde nulmeting. De locatiemanagers hebben namelijk een speciale training gevolgd om de nulmetingen uit te

in je eigen vak. Na afloop van het gesprek zijn je sterke punten duidelijk en zie je ook welke competenties (K, V of A) je verder gaat ontwikkelen. Een concreet (coachings) plan, in- of extern, is dan een must. Want blijven leren en gecoacht worden, leidt tot

## Blijven leren en gecoacht worden, leidt tot leuker en beter werken

voeren. Zo ontdekten zij hun eigen stijl van leidinggeven, en leerden ze dat ze moeten letten op voorbeeldgedrag volgens de attitudes, en hoe je zaken coachend en effectief bespreekbaar maakt met je medewerkers. Tijdens het gesprek van de nulmeting komen allerlei onderwerpen aan de orde. Bijvoorbeeld de kernwaarden, zoals kwaliteitbewustheid, enthousiasme en klantgerichtheid. Maar ook: wat weet je van de visie van SKA, en hoe goed ben je in communiceren, regelen en organiseren? "Al met al is het een intensief gesprek dat gemiddeld twee uur duurt," zegt Boonstra. Het Smart-Coachingsprofiel vormt de basis. In het 'spinnenweb' verschijnt naast de gestelde norm per competentie een extra lijn, die specifiek de kennis, vaardigheden en attitudes (KVA) van een bepaalde medewerker voorstelt. Zo ziet die in één oogopslag zowel zijn huidige als zijn in de toekomst gewenste niveau wat betreft de competenties voor zijn functie.

#### Blijven stimuleren

"De kans is groot dat je nog niet voldoet aan alle eisen", merkt Boonstra op. "Dat is ook niet nodig. Het gaat om je positieve ontwikkelmogelijkheden en het groeien

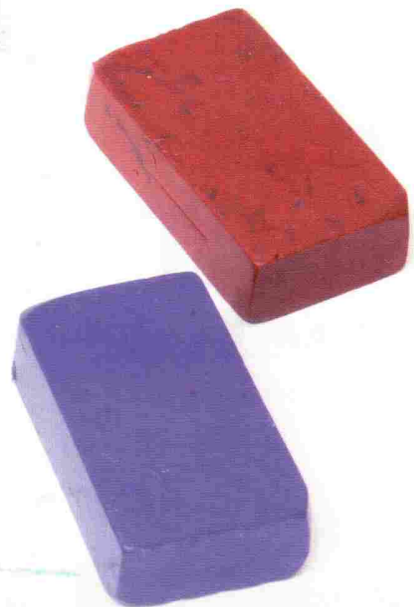
leuker en beter werken. Je locatiemanager bespreekt regelmatig met jou je voortgang, want het is essentieel om het leren te *doen* en het *levend* te houden." Zij benadrukt ten slotte nogmaals de essentie van haar HRM-beleid en haar eigen bezieling: "Wij proberen het beste uit onze medewerkers te halen, want zij maken de meerwaarde." Dat dat door de eigen medewerkers wordt gedragen, blijkt uit het feit dat zijzelf de slogan bedachten: 'Jij maakt de meerwaarde!', die ook prijkt op de grootformaat poster aan de muur van de werkkamer van Catharina Boonstra.

[www.ska-amersfoort.nl](http://www.ska-amersfoort.nl)

[www.smartgroup.nl](http://www.smartgroup.nl)



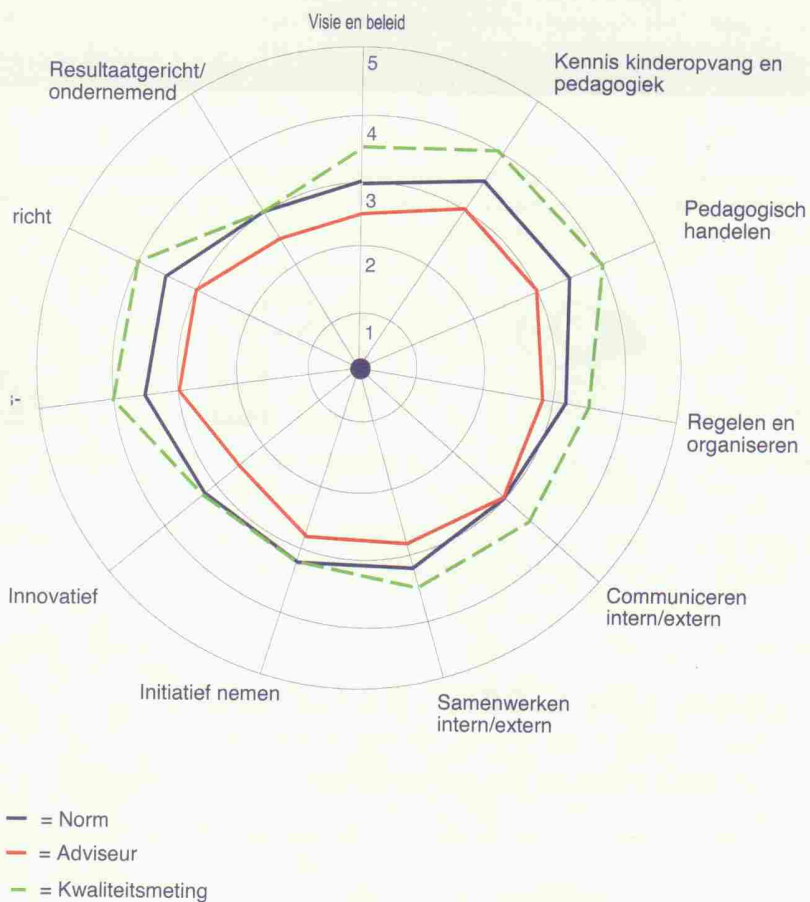
Catharina Boonstra



# SKA Amersfoort Pedagogisch medewerker

Roosje Tuinvrouw

18 juni 2008



Figuur 1: Smart-Coachingprofiel