

# “We hebben een cultuurverandering ingezet”

## Over de inzichten die competentiescans bij St. Anna opleveren

*Een vorm van zelfreflectie op organisatieniveau. Dat zou een karakterisering kunnen zijn van wat bij St. Anna in Heel – onderdeel van de Koraal Groep – werd bereikt met de online competentiescans die afgelopen zomer door alle medewerkers werd ingevuld. De competentiescan zelf, het bespreken van de resultaten met individuele medewerkers en zeker ook het daaraan voorafgaande definiëren van de benodigde competenties, markeert bij St. Anna het aanbreken van een nieuwe tijd. “Het helpt ons mee te bewegen met de ontwikkelingen bij de cliënt en zijn omgeving en de veranderende maatschappelijke visie op zorg,” zegt directeur Dick de Koning.*

De competentiescans bij St. Anna vloeien voort uit de strategieverandering die een tijd geleden werd ingezet. Naast de invoering van duaal leiderschap en focus op meer methodisch werken is het ontwikkelen van de medewerkers daarvan een belangrijke pijler.

Er zijn vier kerncompetenties benoemd die voor iedereen die op St. Anna werkt gelden: ondernemerschap, resultaatgerichtheid, samenwerking en flexibel gedrag. Voor de begeleiders kwamen daar nog vijf generieke begeleiderscompetenties bij en per doelgroep van cliënten zijn één of twee specifieke competenties benoemd waarin begeleiders die met die doelgroep werken zouden moeten excelleren. Doordat ze op alle competenties werden getest, werd ook duidelijk of er begeleiders waren die mogelijk beter tot hun recht zouden kunnen komen bij een andere doelgroep, of daarnaar konden doorgroeien.

### In de spiegel kijken

“Veel medewerkers vonden het zeker in het begin best spannend,” zeggen teamleiders Nanine van Lieshout en Hans Maessen. “Ze zagen het aanvankelijk ook wel als een soort examen; een beoordeling. Logisch wel, want die test zegt toch iets over je competenties en je leervermogen en hoe je die ontwikkeld hebt. Het wordt aangegeven met gekleurde bolletjes en niemand is blij met rood. Toch is dat niet de essentie. Het gaat er meer om dat je wordt uitgenodigd samen met een leidinggevende in de spiegel te kijken om te zien hoe je naar een hoger niveau kunt komen, met in je achterhoofd de veranderende eisen vanuit de zorgwereld en de competenties die je in de toekomst nodig hebt.



Dat is goed voor je eigen duurzame inzetbaarheid en uiteindelijk maak je zo ook de organisatie toekomstbestendig. Iedereen vult naast de competentiescan ook een reflectievragenlijst in, waarin het bijvoorbeeld gaat over drijfveren; waar word je blij van? Wat zijn je valkuilen en wat je sterke punten? Welke ambities heb je? Welke opleidingen volg je? Die input geeft natuurlijk ook de nodige voeding voor het gesprek. Het kan het beeld uit de scan bevestigen, maar er kan ook discrepantie in zitten. Ook dat is dan iets om aan de orde te stellen.” Nanine: “Meestal gebruik je de eerste tien minuten om mensen gerust te stellen en duidelijk te maken dat het niet gaat om goed of fout. Het juiste perspectief aanbrengen. Sommigen hadden aanvankelijk het idee dat de resultaten niet klopten, maar als je dan dieper kijkt krijgen ze in de gaten dat ze toch echt behoorlijk accuraat zijn.

Vooraf voor iemand die perfectionistisch is, kan het moeilijk zijn om een rode score te accepteren.” Hans: “Terwijl dat bijna onvermijdelijk is. Naarmate je betere antwoorden op de capaciteitentest geeft worden de vragen in de test moeilijker; dat zit er gewoon ingebakken. Je loopt dus altijd tegen je grenzen aan. Natuurlijk wil iedereen het liefst allemaal groene bolletjes scoren en schrik je als dat niet het geval blijkt. Maar meestal herkennen mensen toch wel waarom de uitslag is zoals hij is.”

### **Medewerkers aan het woord**

Medewerkers Michiel Verscharen, Erik Wulms en Juul Smit ervoeren het invullen van de scans, het schrijven van de reflectieverslagen en de bezinning op de eigen mogelijkheden, toekomst en capaciteiten als zeer positief.

Michiel: “Ik heb meer inzicht gekregen in waar ik zelf sta, waar mijn mogelijkheden liggen en waar ik me nog kan verbeteren. Die zelfreflectie vond ik heel prettig en nuttig. Het gesprek met de leidinggevende hierover ging veel dieper dan de ontwikkelgesprekken die je normaal hebt; die blijven vaak toch wat meer aan de oppervlakte. Dit vond ik echt een meerwaarde. De vragen die ik had over wat ik wil en kan in de toekomst zijn eigenlijk wel beantwoord. Het is allemaal een stuk duidelijker geworden.”

Erik: “Als je jezelf een beetje kent en de antwoorden eerlijk invult, is het geen verrassing wat eruit komt, maar het maakt wel duidelijk waar nog verbetermogelijkheden liggen. Het belangrijkste effect is de bewustwording. Ik merkte ook dat mensen met elkaar in gesprek gingen over de scans en de uitslagen; het leefde echt. Goed ook dat de leidinggevendenden nog een soort training hadden gehad om de uitslag van de scan te lezen. Ze kunnen dingen verbinden en dat werkt verhelderend. Je komt tot de conclusie dat zaken vaak toch iets anders liggen dan dat je er op het eerste gezicht uithaalt.”

Juul: “Het begint al met het beantwoorden van de vragen vooraf, over hoe ik mijn toekomst zie en wat ik zou willen. Ook de scan en het verslag dat ik ervan maak dwingen me stil te staan bij hoe ik in mijn werk sta. En met die bagage ging ik het gesprek met de leidinggevende in.”

## Anders kijken naar je gedrag

Nanine: "Ik gebruik het gesprek vooral om het erover te hebben hoe we de gevraagde competenties terug zien in het dagelijks werk. Ik help mensen anders te kijken naar hun gedrag en het daardoor te veranderen. In mijn club zitten relatief veel jonge mensen en die bleken een bepaalde score op onzekerheid te vertonen. Ik vraag ze dan eens goed naar het profiel te kijken wat van hen wordt verwacht en zich te realiseren dat ze daarvoor alles in huis hebben. Wat weerhoudt je dan om zeker van jezelf te zijn? Je probeert ze in hun kracht te zetten. De evaluatiegesprekken zijn eigenlijk voor 90% coaching, naar mijn idee."

Hans: "Begin dit jaar heb ik nog ontwikkelgesprekken in de oude vorm gedaan. Eigenlijk heb ik diezelfde gesprekken nu overgedaan aan de hand van de scans en reflectieverslagen en merk dat ze nu veel meer diepgang hebben. Je komt veel meer tot de kern." Nanine: "Het gaat vooral over hoe zij zelf in het werk staan. Wat doe ik hier? Wat vind ik van belang, en wat kan ik inbrengen in het team? Hoe kan ik de organisatie vooruit helpen? Het brengt mensen ook in beweging. Ik heb inmiddels al sollicitatiegesprekken gevoerd met medewerkers die naar aanleiding van de scan intern op zoek gaan naar een andere functie of willen werken bij een andere doelgroep."



Overigens geven de scanresultaten ook inzicht in de competenties per team en op het niveau van de hele organisatie. Zoals teamleider Nanine van Lieshout het formuleert: "Als mensen hier al jarenlang werken, zeggen de competentiescores natuurlijk net zo goed iets over de leidinggevende en de organisatie als over de medewerker zelf." Hans Maessen: "Uiteindelijk krijg je inzicht in de competenties op individueel niveau, op teamniveau en op organisatieniveau. Het is minstens zo belangrijk iets met die laatste twee te doen als om individuele gesprekken te voeren. De informatie uit de scans is ook essentieel voor het toekomstig aannamebeleid en voor de opleiding jaarplannen bijvoorbeeld. Het helpt de organisatie om voor te sorteren op de ontwikkelingen die op ons af komen."

## **Een toekomstbestendige organisatie**

Het groter doel van het hele project is het inrichten van een organisatie die op alle plekken optimaal en toekomstbestendig is toegerust om de cliënt de kwaliteit te bieden waar hij recht op heeft. Medewerkers die ondernemend zijn, omgevingsbewust, flexibel, klant- en resultaatgericht zijn en op de goede plek zitten zijn daarbij onontbeerlijk.

Dick de Koning: “En dan gaat het vooral over teams. Dat is een transitie die we zelf doormaken in onze kijk op medewerkers en opleidingen; je kijkt niet alleen naar individuele medewerkers, maar ook naar teams van medewerkers. De essentie is dat een cliënt te maken heeft met een team van begeleiders en dus is de kwaliteit van een team essentiëler dan de kwaliteit van het individu. De continuïteit, compleetheid en consistentie van de begeleiding is bepalend voor de kwaliteit van zorg zoals die door de cliënt wordt beleefd. Dat betekent dat de cliënt echt iets mist als binnen een team een bepaalde competentie niet sterk genoeg is vertegenwoordigd of zelfs ontbreekt. Je moet de competenties binnen een team dus goed afdekken. Als je te weinig van een bepaalde competentie in huis hebt moet je dat als team ontwikkelen, en bij een vacature neem je iemand aan die juist die competentie goed invult.”

## **Teamsamenstelling**

Heeft dat gevolgen voor de teamsamenstelling? “Nu de competenties van medewerkers en teams zijn geïnventariseerd kunnen we de uitkomst vergelijken met de competentieprofielen zoals we ze voor de cliëntdoelgroepen hebben gedefinieerd. Als we zien dat er binnen een groep medewerkers bepaalde zaken moeten worden ontwikkeld kunnen de teamleiders daarmee aan de slag. Hoe zien de ontwikkelingsplannen er dan uit? Wat doen we met supervisie? Wat met begeleiding? En hoe ziet de eigen competentiescan van de leidinggevende eruit? Hebben we de competenties om dit hele proces te begeleiden? En waarin moeten we ons dan ontwikkelen om die begeleiding goed te doen? We brengen het allemaal met elkaar in verband, zonder dat we daardoor meteen antwoorden creëren. Maar we stellen wel bewust vragen en we geven de richting aan.”

## **Grotere tevredenheid**

“Natuurlijk moet het ook resultaat opleveren. Het is mooi als je constateert dat afdelingen meer potentie in huis hebben, maar de realiteit moet zijn dat de cliënt het ook merkt; het moet leiden tot meer professionaliteit en grotere tevredenheid bij cliënten en cliëntvertegenwoordigers. Om wat dat betreft de vinger aan de pols te houden gaan we een vervolg op dit project uitrollen: Regie op Locatie (ROL). Dat concentreert zich op de triage tussen begeleider, cliënt en cliëntvertegenwoordiger om de vraag van de cliënt zo scherp mogelijk boven tafel te krijgen en te beantwoorden.”

Tekst: Wim van Grinsven