

Competentiegericht opleiden in een machinefabriek

Vroeger zei de praktijkopleider hoe het moest, en de stagiaire voerde de instructie volgens plan uit. Tegenwoordig verwacht de praktijkopleider van de stagiaire dat hij zelf meedenkt en met oplossingen komt. Dit vereist nieuwe competenties...

Ton Buelens is praktijkopleider van Machinefabriek Smits BV te Valkenswaard. Het bedrijf produceert hoogwaardige fijnmechanische machineonderdelen voor diverse takken van industrie en heeft vier filialen met 150 personeelsleden.

"Laat ik duidelijk zijn", zegt Ton Buelens heel beslist, "we nemen een uitzendkracht aan voor de klusjes en we nemen een stagiaire aan om het vak te leren. In het verleden was dat wel anders, maar dat is niet goed. Als ik een stagiaire aanneem, dan wil ik hem het vak zo goed en uitgebreid mogelijk laten leren."

Welke competenties zijn belangrijk voor uw bedrijf?

"Vakmanschap staat bovenaan", vindt Ton Buelens. "Dat staat buiten kijf. De stagiaires moeten vaktechnisch goed onderlegd zijn. Ze hebben op school een basisopleiding gekregen en deze moeten ze op de stage gebruiken. Een stagiaire leert om zijn werk op tijd klaar te hebben en goed met zijn collega's te kunnen samenwerken om tot een goed eindproduct te komen."

De meeste stagiaires die van de schoolbanken komen zijn gewend om te luisteren en instructies uit te voeren, weet Buelens. "In ons bedrijf is het net andersom: ze moeten eigen ideeën hebben om iets te kunnen maken. De stagiaires leren om zelfstandig een oplossing te bedenken."

Als je vanaf het begin tegen een stagiaire zegt: ik weet het en jij weet het niet, dan werkt dat niet echt motiverend. Laat de stagiaire de oplossing bedenken, waarbij jij als praktijkopleider kleine beetjes bijschaaft. De stagiaire heeft dan het idee dat het zijn oplossing is. Voor de stagiaire is dat een prettige manier van werken."

Hoe ziet u de samenwerking tussen de scholen en bedrijven?

"Docenten behoren te weten hoe het allemaal in een bedrijf toegaat", vindt Ton Buelens. "Een excursie en een docentenstage zouden niet misplaatst zijn. Machinefabriek Smits BV staat in principe open om excursies en stages te organiseren, voor zowel docenten als stagiaires. Jammer genoeg maken docenten hier niet of nauwelijks gebruik van."

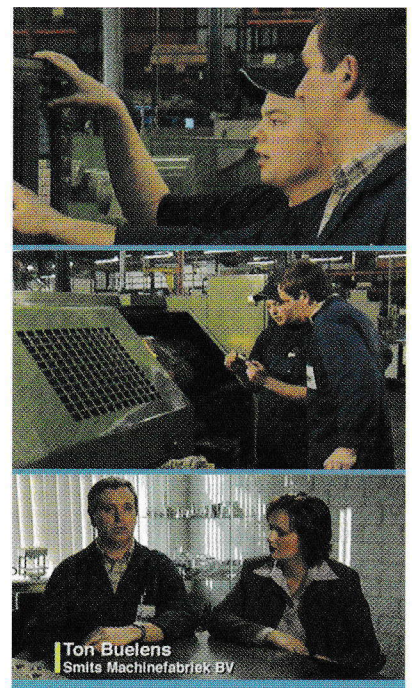
Stel er komt een economische recessie met grote werkloosheid. Nemen jullie dan ook stagiaires aan?

"Dat doen we zeker!", aldus Ton Buelens. "Als je het niet doet, en de recessie gaat voorbij, dan zal de arbeidsmarkt aantrekken. Je zit dan ineens zonder personeel. Door stagiaires aan te nemen, werken we aan een verjonging van ons bedrijf. Gelukkig komen veel stagiaires na hun opleiding in vaste loondienst bij Machinefabriek Smits BV. En dat is een goed teken..."

In opdracht van de Stichting Consortium PGO is er een cd-rom gemaakt over beroepstaakgestuurd leren, getiteld *Samen werkend leren*. Ook Machinefabriek Smits heeft aan deze productie meegewerkt. De cd-rom is te bestellen bij SCPGO, Anne van Gameren, tel. 030-2219811.

Voorbeeld van competentiegerichte praktijkopdracht

Twee stagiaires krijgen beiden een zelfde werkopdracht. Ze gaan eerst voor zichzelf na wat de beste aanpak is en welke werkvolgorde het meest geschikt is. Daarna gaan ze samen bekijken hoe ze de werkopdracht gaan uitvoeren. Ze kunnen een verschillende visie hebben. Dan gaan ze met elkaar overleggen om tot eenduidigheid te komen. Dit vereist communicatieve vaardigheden: ze moeten naar elkaar luisteren, op elkaar reageren, open staan voor kritiek en kritisch naar zichzelf kunnen kijken.



De medewerkers zijn het grootste kapitaal van de organisatie, waarmee de strategische doelstellingen van de organisatie kunnen worden gerealiseerd. Die gedachte vormt de basis voor het integraal personeelsbeleid van ROC Nijmegen. De missie van het roc luidt als volgt: een partner zijn in levenslang en ondernemend leren. "Om deze missie waar te maken, moeten we ondernemend zijn en voortdurend blijven inspelen op de vragen vanuit onze omgeving", stelt Anky Marijnissen van het Servicepunt Personele Ontwikkeling van het roc. "Samenwerking en zelfontwikkeling zijn daarbij onontbeerlijk. Daarom hebben we een viertal kerncompetenties – ondernemerszin, klantgerichtheid, samenwerken en zelfontwikkeling – benoemd, waarvan we gezamenlijk hebben vastgesteld dat die voor iedereen binnen de organisatie belangrijk zijn."

Daarnaast worden in een zogenaamde competentiecatalogus een vijftal clusters van competenties onderscheiden en beschreven:

- **Leidinggeven** (Coachen, Plannen en organiseren, Balanceren, Delegeren, Sturen, Strategische visie)
- **Begeleiden van leer- en ontwikkelprocessen** (Vakmatige beheersing, Onderwijskundige wendbaarheid, Begeleiden, Omgaan met groepsprocessen)
- **Interpersoonlijke effectiviteit** (Inlevingsvermogen, Mondelinge communicatie, Schriftelijke communicatie, Confronteren, Luisteren, Onderhandelen, Overtuigingskracht, Tact)
- **Analyse en besluitvorming** (Analytisch vermogen, Oordeelsvorming, Besluitvaardigheid, Omgevingsbewustzijn, Organisatiesensitiviteit)
- **Persoonlijke effectiviteit** (Onafhankelijkheid, Stressbestendigheid, Resultaatgerichtheid, Innovatief denken, Leervermogen, Betrouwbaarheid, Planmatig werken, Flexibiliteit).

In totaal zijn 35 competenties vastgesteld en beschreven. Per competentie zijn ook een aantal reflectievragen geformuleerd, die de medewerkers moeten stimuleren na te denken over het eigen functioneren.

Eenheid van taal

"De competentiecatalogus is te beschouwen als een soort woordenboek", vertelt Robert Wouterse, die samen met Anky het servicepunt bemant. "Binnen ROC Nijmegen willen we beter gebruik maken van elkaars kwaliteiten en gericht werken aan professionele ontwikkeling. Een gemeenschappelijke taal waarin we kunnen praten over elkaars functioneren helpt daarbij. De competentiecatalogus vormt daarvan de weerslag." Bij de tot-

standkoming van de catalogus is primair gebruik gemaakt van de deskundigheid die in huis beschikbaar is. "We hebben groepsgesprekken georganiseerd met mensen in dezelfde functiecategorieën om met elkaar de benodigde competenties te benoemen en te beschrijven", vertelt Anky Marijnissen. "Er kwam van alles los bij de mensen. Zo kwamen ook allerlei competenties boven tafel die niet direct voor de hand lagen. De deelnemers vonden het heel inspirerend om op die manier over hun eigen werk te denken en te praten."

Gebruik

Nu de catalogus er ligt, komt het aan op een goed gebruik ervan. Robert Wouterse legt uit: "De competentiebeschrijvingen zijn te gebruiken om de kwaliteiten en ontwikkelpunten van elkaar in kaart te brengen. Ze zullen ook leidraad zijn bij het voeren van functioneringsgesprekken en het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's). Op die manier gaan de mensen in de organisatie ook merken dat het leeft, dat er wordt gekeken naar hun ontwikkelmogelijkheden. De catalogus is geen papieren tijger, maar gaat echt gebruikt worden."

De mensen van het Servicepunt begeleiden ieder drie units van het roc bij het implementeren van het competentie-management en het gebruik van de catalogus.

De eigen loopbaan

"We gaan in de nabije toekomst werken met resultaatverantwoordelijke teams", vult Anky Marijnissen aan. "Als je dan gaat bekijken wat je nodig hebt om die resultaten te bereiken, en je zet dat af tegen wat er aan competenties al aanwezig is, dan kun je ook voor gerichte scholing kiezen. Omgekeerd willen we de medewerkers ook een instrument in handen geven waarmee ze zelf hun loopbaan kunnen uitstippelen. Zo worden in de catalogus een 24-tal rollen benoemd die medewerkers kunnen vervullen, variërend van kennisoverdrager tot praktijkbegeleider, van ontwikkelaar tot beoordelaar. Te vaak denken mensen nog dat je in het onderwijs één functie voor je hele werkzame leven vervult. Terwijl er legio mogelijkheden zijn om je te ontwikkelen in verschillende richtingen. We hopen dat bewustzijn bij de medewerkers verder te vergroten en hen zelf meer verantwoordelijk te maken voor de eigen loopbaan."

De catalogus is digitaal te bekijken via de site van de Bve Raad (www.bveraad.nl), onder de knop IPB (Integraal personeelsbeleid).