

Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven

Rapportering tweede bevraging van de tweede steekproef
September 2010

Sara De Hauw
Kirby Van Laere
Ine Willemse
Ans De Vos
HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management SchoolAuteurs

11-2011

WSE-Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
E. Van Evenstraat 2 blok C – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven

Rapportering tweede bevraging van de tweede steekproef September 2010

Sara De Hauw
Kirby Van Laere
Ine Willemse
Ans De Vos
HRM Centre
Vlerick Leuven Gent Management School

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport, in het kader van het Vlaams Programma Strategisch Arbeidsmarktonderzoek

<p>Deze publicatie kwam tot stand met steun van het Europees Sociaal Fonds. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.</p> <p>Ontdek de werking in Vlaanderen via www.esf-agentschap.be.</p>	<p>Kernthema's ESF 2007-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Talenten activeren Arbeidskansen geven Ondernemen met mensen
 <p>ESF investeert in jouw toekomst.</p>	 

De Hauw, Sara; Van Laere, Kirby; Willemse, Ine; De Vos, Ans.

Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de tweede steekproef. September 2010

De Hauw, Sara; Van Laere, Kirby; Willemse, Ine; De Vos, Ans - Auteurs – Gent: Vlerick Leuven Gent Management School – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2011, aantal p. 66

ISBN-9789088730726

Copyright (2011)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

Vlerick Leuven Gent Management School
Reep 1
B-9000 Gent

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

INHOUD

1.	Inleiding	5
2.	Casestudies	7
2.1	Methode	7
2.2	Perspectieven voor competentieontwikkeling	9
2.3	Competentiemanagement	12
2.4	Training	21
2.5	Werkplekieren	28
2.6	Loopbaanmanagement	35
3.	Conclusie	42
	Referenties	44

TABELLEN

Tabel 1.1	Descriptieve kenmerken van de steekproef voor de kwantitatieve analyse (n = 17)	8
Tabel 1.2	Descriptieve kenmerken van de steekproef voor de semigestructureerde interviews (n = 11)	9

FIGUREN

Figuur 3.1	Gebruik van competenties in de verschillende HR-processen (n = 17 organisaties) ..	15
Figuur 3.2	Gebruik van competentie modellen en competentiefiches (n = 17).	16
Figuur 3.3	Gebruik van functionele competenties, leercompetenties en loopbaancompetenties (n=17).	17
Figuur 3.4	Gebruik van verschillende competentie assessment methoden (n = 17)	19
Figuur 3.5	Beoordelaars binnen competentie assessment (n = 17)	20
Figuur 4.1	Gebruik van diverse methoden binnen de behoefteanalyse (n = 17)	23
Figuur 4.2	Gebruik van diverse methoden binnen de opvolging van training (n = 17)	24
Figuur 4.3	Gebruik van diverse trainingmethoden (n= 17)	26
Figuur 4.4	Gebruik van training om technische en generieke competenties te ontwikkelen (n = 17)	27
Figuur 4.5	Gebruik van training om functionele, leer- en loopbaancompetenties te ontwikkelen (n = 17)	28

Figuur 5.1	Gebruik van werkpleklers (n = 17)	29
Figuur 5.2	Gebruik van leerwerkvormen (n = 17)	30
Figuur 6.1	Voorkomen van drie types van mobiliteit (n = 17)	37
Figuur 6.2	Voorkomen van horizontale bewegingen binnen een organisatie (n = 17)	38
Figuur 6.3	Gesprekspartners binnen het loopbaangesprek (n = 17)	39
Figuur 6.4	Voorkomen van loopbaanpaden (n = 17)	40

1. Inleiding

De lage werkzaamheidsgraad, de toenemende internationale competitie en de economische depressie vormen vandaag belangrijke uitdagingen voor Vlaanderen (Eichengreen & O'Rourke, 2009; Peeters, 2002; Sels, et al., 2006). *Competentieontwikkeling* kan een antwoord bieden op deze uitdagingen. Zoals vermeld binnen de Competentieagenda, vormen competenties immers een cruciale hefboom voor het versterken en innoveren van de economie en het verhogen van de werkzaamheid en inzetbaarheid van werknemers (Sels, et al., 2006). Investeren in het ontwikkelen van competenties is dan ook een belangrijke succesfactor in de vooruitgang van de Vlaamse economie en de Vlaamse werknemer.

Om deze investering in competentieontwikkeling verder te optimaliseren zette het Steunpunt Werk en Sociale Economie het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' op. Dit onderzoeksproject beschrijft hoe het investeren in competentieontwikkeling een brug vormt naar *versterkte inzetbaarheid* (Forrier & Sels, 2003). Deze versterkte inzetbaarheid heeft positieve gevolgen voor zowel werknemer als organisatie. Een inzetbare werknemer verhoogt immers zijn/haar kansen op de arbeidsmarkt en versterkt aldus de eigen werkzekerheid in veranderlijke tijden. Daarnaast zorgt een poel van breed inzetbare werknemers er ook voor dat organisaties snel en flexibel kunnen inspelen op veranderingen in de markt en aldus hun succes en voortbestaan kunnen verzekeren. Voor een meer gedetailleerde beschrijving van het theoretisch kader op basis van het inzetbaarheidsprocesmodel verwijzen we graag naar het eerste en tweede rapport binnen dit project (De Hauw & De Vos, 2009a; Ryckaert & De Vos, 2008).

Daarnaast wordt er onder academici en managers op gewezen dat het investeren in competentieontwikkeling een duale verantwoordelijkheid is van organisatie en werknemer (Orpen, 1994). De organisatie moet enerzijds kansen en mogelijkheden bieden aan werknemers om hun competenties te ontwikkelen, maar anderzijds moeten werknemers ook bereid zijn deze kansen te grijpen en effectief gebruik maken van de initiatieven die de organisatie aanbiedt (Sundberg, 2001). Binnen het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' focussen we op de *organisationele investering* in competentieontwikkeling als brug naar versterkte inzetbaarheid. In het nevenproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers' beschrijven we het individuele perspectief van de werknemer inzake competentieontwikkeling (Willemse, De Hauw, & De Vos, 2010).

Binnen het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' wordt er gebruik gemaakt van een *longitudinale panelstudie* om niet enkel een momentopname weer te geven van goede praktijken in competentieontwikkeling, maar ook de trends en evoluties binnen competentieontwikkeling op te volgen. Deze panelstudie loopt over de tijdperiode 2007-2011 en bevroegt daarbij twee steekproeven van respectievelijk 10 en 12 organisaties met een voortrekkersrol in competentieontwikkeling. Elke organisatie wordt daarbij op drie verschillende tijdstippen bevroegt.

De *eerste bevragingronde* had tot doel de verscheidenheid aan organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling in kaart te brengen. Daarbij werd er zowel gefocust op de gemeenschappelijke elementen in competentieontwikkeling als op de diversiteit die er tussen organisaties kan waargenomen worden aangaande competentieontwikkeling. Aldus werd er binnen deze eerste bevragingronde een basismeting uitgevoerd van de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling. Dit leverde in mei 2008 een eerste rapport op (Ryckaert & De Vos, 2008), waarin de eerste bevraging van de eerste steekproef van 10 organisaties besproken wordt. In februari 2009 leverde dit een tweede rapport op (De Hauw & De Vos, 2009a), waarin de eerste bevraging van de tweede steekproef van 12 organisaties wordt besproken. Een synthese van deze basismeting gaf bovendien aanleiding tot de creatie van een conceptueel procesmodel voor

competentieontwikkeling. Dit conceptueel procesmodel beschrijft hoe een complex model van interrelaties tussen verschillende organisatiepraktijken vorm geeft aan competentieontwikkeling. Een meer gedetailleerde beschrijving van dit conceptueel procesmodel kan teruggevonden worden in het derde rapport (De Hauw & De Vos, 2009b) alsook in een recente working paper van de auteurs (De Vos, De Hauw, & Willemse, in press).

Het doel van de *tweede bevragingronde* is tweeledig. Ten eerste wordt er binnen de tweede bevragingronde naar gestreefd om de basismeting van organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling hard te maken door een kwantitatieve mapping te voorzien van deze praktijken. Ten tweede heeft de tweede bevragingronde ook tot doel deze basismeting van organisatiepraktijken verder te verfijnen door de nieuwe trends en evoluties binnen het domein van competentieontwikkeling in kaart te brengen. Deze tweede bevragingronde leverde in november 2009 een derde rapport op (De Hauw & De Vos, 2009b), waarin de tweede bevraging van de eerste steekproef van 10 organisaties wordt besproken.

Onderliggend rapport vormt het *vierde rapport* binnen het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' en bespreekt de tweede bevraging van de tweede steekproef. Binnen dit rapport wordt er eerst dieper ingegaan op de gestelde onderzoeksvragen en de gebruikte methode binnen het onderzoeksproject (Hoofdstuk 1). Daarna volgt een overzicht van de belangrijkste resultaten inzake perspectieven voor competentieontwikkeling (Hoofdstuk 2), competentie management (Hoofdstuk 3), training (Hoofdstuk 4), werkplekleren (Hoofdstuk 5) en loopbaanmanagement (Hoofdstuk 6). Ten slotte worden een aantal algemene conclusies geformuleerd voor de tweede bevragingronde.

2. Casestudies

Om de organisationele investeringen in competentieontwikkeling in kaart te brengen bestudeert het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' 22 best practice cases in Vlaanderen. Deze cases worden opgesplitst in twee steekproeven van respectievelijk 10 en 12 organisaties die op drie verschillende tijdstippen bevestigd worden. Onderstaand rapport bespreekt de tweede bevestigingsronde van de tweede steekproef. Hieronder worden de gestelde onderzoeksvragen en de gebruikte methoden binnen het rapport besproken (Hoofdstuk 1). In de daaropvolgende hoofdstukken worden de belangrijkste resultaten uit de tweede bevestigingsronde weergegeven.

2.1 Methode

2.1.1 Onderzoeksvragen

Het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' heeft als *doel* het in kaart brengen van goede praktijken binnen competentieontwikkeling. Aldus wil dit onderzoeksproject enerzijds bedrijven stimuleren tot competentieontwikkeling door middel van kennisdeling en ervaringsuitwisseling met andere bedrijven en anderzijds de Vlaamse overheid ondersteunen bij het uitstippelen van een competentiebeleid dat zo nauw mogelijk aansluit bij de behoeften van de bedrijven.

Binnen de tweede bevestigingsgolf worden *twee centrale onderzoeksvragen* vooropgesteld. Ten eerste wil de tweede bevestigingsgolf de basismetingen uit de eerste bevestigingsgolf hard maken door een kwantitatieve analyse uit te voeren van de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling. Deze kwantitatieve analyse geeft een meer gedetailleerd inzicht in de mate waarin een bepaalde praktijk al dan niet wordt aangeboden en ingezet binnen de organisatie. Ten tweede wil de tweede bevestigingsgolf ook een inzicht creëren in de nieuwe trends en evoluties binnen het domein van competentieontwikkeling. Hiertoe wordt er tijdens de tweede bevestigingsgolf gepolst naar (ver)nieuw(d)e praktijken in organisaties om competentieontwikkeling te stimuleren.

2.1.2 Methode

Om een inzicht te verwerven in de goede praktijken binnen competentieontwikkeling en de verdere evolutie binnen dit domein wordt een *longitudinaal multiple casestudy design* opgezet. Binnen dit design worden 22 best practice cases onderzocht over een tijdsspanne van vijf jaar (2007-2011). Meerbepaald worden twee steekproeven van respectievelijk 10 en 12 Vlaamse bedrijven op drie verschillende meetmomenten bevestigd. Beide steekproeven werden reeds tweemaal bevestigd. De resultaten uit de eerste bevestiging kunnen nagelezen worden in respectievelijk het eerste rapport (Ryckaert & De Vos, 2008) en het tweede rapport (De Hauw & De Vos, 2009a) van het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven'. De resultaten uit de twee bevestiging worden gerapporteerd in respectievelijk het derde rapport (De Hauw & De Vos, 2009b) en onderliggend vierde rapport binnen bovengenoemd onderzoeksproject. Binnen de tweede bevestigingsgolf wordt een tweeledige methode gebruikt om een antwoord te formuleren op de twee centrale onderzoeksvragen. Hieronder wordt er dieper ingegaan op deze methode.

2.1.2.1 Kwantitatieve analyse

Om de basismeting van de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling verder uit te diepen en hard te maken wordt er binnen dit vierde rapport een *kwantitatieve analyse* gemaakt van deze praktijken. Daartoe werden de HR-professionals die reeds deelnamen aan de eerste bevestigingsgolf gecontacteerd met de vraag om een vragenlijst in te vullen die de

organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling meer gedetailleerd in kaart brengen. 17 van de 22 *organisaties* vulden deze vragenlijst in. Onderstaande tabel geeft de beschrijvende kenmerken weer van deze organisaties.

Tabel 1.1 Beschrijvende kenmerken van de steekproef voor de kwantitatieve analyse (n = 17)

Kenmerken		Aantal organisaties
Grootte	Minder dan 250 werknemers	6
	Meer dan 250 werknemers	11
Sector	Transport en bouw	2
	Productie	1
	Schoonmaak en Chemie	2
	Communicatie	2
	Financiële en zakelijke dienstverlening	5
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	5
Werknemers	Overwegend hooggeschoold	7
	Overwegend laaggeschoold	5
	Combinatie	5
Internationaal	Ja	5
Moederbedrijf	Neen	12

De procedure voor het opstellen van de *vragenlijst* is gebaseerd op een recente VIONA-studie (Bollen, et al., 2006), waarin een gelijkaardige werkwijze werd gebruikt. Concreet hebben we voor de waargenomen organisatiepraktijken in competentie management, training en loopbaanmanagement uit de eerste bevraging golf in onze vragenlijst gepeild naar:

- *het al dan niet aanbieden van de praktijk en de toekomstige intenties hiertoe (niet aangeboden, in ontwikkeling, volledig ingevoerd),*
- *de mate waarin de praktijk momenteel wordt aangeboden in de organisatie (nauwelijks ingezet, occasioneel ingezet, frequent ingezet),*
- *de initiatiefnemer bij het inzetten van de organisatiepraktijk (organisatie, werknemer)*
- *de doelgroep waarvoor de organisatiepraktijk bestemd is (uitvoerend personeel, administratief personeel, professionals, management)*

Een voorbeeld van de vragenlijst kan in Bijlage 1 teruggevonden worden.

2.1.2.2 Trends en evoluties

Om een inzicht te verwerven in de trends en evoluties binnen competentieontwikkeling en de basismeting van de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling verder uit te diepen, worden er naast de kwantitatieve bevraging ook *semigestructureerde interviews* afgenomen bij de HR-professionals van de organisaties uit de tweede steekproef. Deze *tweede steekproef* werd tijdens de eerste bevragingronde in 2008 samengesteld op basis van twee selectiecriteria. In de eerste plaats moest de organisatie een voortrekkersrol spelen in het domein van competentieontwikkeling door een aantal innovatieve en kwalitatieve initiatieven aan te bieden binnen de beperkingen van de eigen sector. Ten tweede moest de steekproef van 12 organisaties ook representatief zijn voor de Vlaamse bedrijfswereld in termen van organisatiegrootte, sector en werknemerspopulatie. Binnen de tweede bevragingronde werd echter een kleine organisatie binnen de financiële en zakelijke dienstverlening met overwegend hooggeschoolde werknemers geschrappt uit de steekproef, aangezien deze Nederlandse organisatie haar activiteiten in Vlaanderen onder druk

van de economische crisis heeft moeten stopzetten. Aldus bevat de tweede steekproef in deze tweede bevragingronde 11 organisaties met onderstaande beschrijvende kenmerken (zie Tabel 1.2).

Tabel 1.2 Beschrijvende kenmerken van de steekproef voor de semigestructureerde interviews (n = 11)

Kenmerken		Aantal organisaties
Grootte	Minder dan 250 werknemers	4
	Meer dan 250 werknemers	7
Sector	Transport en bouw	2
	Schoonmaak en Chemie	1
	Financiële en zakelijke dienstverlening	3
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	5
Werknemers	Overwegend hooggeschoold	3
	Overwegend laaggeschoold	4
	Combinatie	4
Internationaal	Ja	3
Moederbedrijf	Neen	8

Binnen de *semigestructureerde interviews* werd er bij de HR-professionals gepolst naar de evoluties en trends op het vlak van competentie management, training, werkplekieren en loopbaanmanagement. Een voorbeeld van de gebruikte vragenleidraad kan in Bijlage 2 teruggevonden worden. De data verzameld binnen deze interviews werden verwerkt aan de hand van een kwalitatieve inhoudsanalyse gebaseerd op een combinatie van within-case analyses en cross-case analyses (Eisenhardt, 1989). Daarbij werd de informatie van alle geïnterviewde HR-professionals binnen één organisatie schematisch verwerkt door de verkregen informatie te coderen volgens thema. Deze schematische verwerking werd teruggekoppeld naar de geïnterviewde personen, zodat zij de kans kregen om aanmerkingen te maken bij de schematische verwerking. Daarna werd een alomvattende analyse gemaakt van alle informatie over de verschillende organisaties heen met een focus op zowel gelijkenissen als verschillen tussen organisaties.

2.2 Perspectieven voor competentieontwikkeling

Om een goed inzicht te verwerven in competentieontwikkeling is het in de eerste plaats belangrijk om te begrijpen waarom organisaties vandaag investeren in competentieontwikkeling. Hiertoe wordt in onderstaand hoofdstuk dieper ingegaan op de perspectieven voor competentieontwikkeling. Daarbij wordt eerst de impact van de huidige economische situatie op de investering in competentieontwikkeling besproken. Daarna wordt er gekeken naar de belangrijkste redenen die bedrijven aanhalen om te investeren in competentieontwikkeling.

2.2.1 Investeren in competentieontwikkeling binnen de huidige socio-economische context

“Investeren in competentieontwikkeling is een langetermijnsengagement”: een stelling die alle bevroegde organisaties onderstrepen. Dit houdt in dat ook in tijden van besparingen, kostenefficiëntie en lean business de investering in competentieontwikkeling *prioriteit* blijft. Desalniettemin heeft de economische crisis een duidelijk effect gehad op competentieontwikkeling.

In de eerste plaats blijkt dat verschillende organisaties het budget voor competentieontwikkeling gereduceerd hebben. Deze *reductie in financiële middelen* betekent echter niet minder competentieontwikkeling, maar louter een andere aanpak van competentieontwikkeling. Zo geven organisaties bijvoorbeeld aan dat zij meer de vinger op de knip houden en enkel trainingen organiseren die een duidelijke meerwaarde hebben voor de organisatie. Bedrijven gaan ook op zoek naar meer kostenefficiënte en vaak ook creatievere antwoorden op een ontwikkelingsnood.

“We hebben de keuze gemaakt dat er niet bespaard werd op de ontwikkeling van mensen, maar wel op de koekjes, prints, enz. die aangeboden worden. De omkadering van de training is minder luxueus en er worden ook meer trainingen intern georganiseerd.”

Daarnaast heeft de economische crisis ook geleid tot een herwaardering van competentieontwikkeling als *strategische keuze*. Verschillende bedrijven geven aan dat het ontwikkelen van mensen een belangrijk deel uitmaakt van hun bedrijfsstrategie (Nyhan, 1998) en nog meer dan vroeger dé manier is om zich te differentiëren van hun concurrenten. Hun investering in competentieontwikkeling wordt uitgespeeld als een uniek competitief voordeel. Een strategie die hen geen windeieren heeft gelegd:

“Ten tijde van economische crisis zijn onze klanten nog meer op zoek naar ervaring, naar competente mensen. Het belang van competenties wordt vandaag nog duidelijker, ook naar onze klanten toe.”

Bovendien vormt het competentieverhaal ook een belangrijk houvast bij het maken van een aantal moeilijke strategische keuzes in turbulente tijden. Zo wordt er aangegeven dat de competenties binnen het bedrijf een belangrijke objectieve maatstaf zijn om bij reorganisaties of verschuivingen te bepalen welke persoon het meest geschikt is om een bepaalde functie op te nemen en om ervoor te zorgen dat enkel werknemers die een goede fit hebben met de werking, cultuur en strategie van het bedrijf er ook effectief deel van uitmaken.

“De afgelopen jaren hebben we gevochten tegen de war for talent en retentie, maar onze noden zijn steeds groter geweest dan het aantal werknemers. Daardoor hebben we soms mensen moeten aannemen die niet helemaal ‘voldeden’ aan onze standaarden. Die lijn is nu heel duidelijk getrokken en wordt veel consequenter toegepast in de gehele organisatie.”

“Wanneer we mensen moesten ontslaan gebeurde dit steeds op basis van een objectieve maat: hun prestatie, hun competentie en niet op basis van regeltjes zoals last in = first out.”

“We zien dat mensen met andere carrière doelstellingen nu besluiten om te vertrekken.”

2.2.2 Perspectieven voor competentieontwikkeling

Ondanks de economische uitdagingen maken bedrijven vandaag de bewuste keuze om te investeren in competentieontwikkeling. Deze keuze wordt gegrond in de belangrijke meerwaarde die het ontwikkelen van competenties geeft aan zowel de organisatie als de individuele werknemer. Het investeren in competentieontwikkeling streeft dus naar een win-win voor beide partijen (De Prins & Melis, 2005).

2.2.2.1 De win voor de organisatie

Zoals reeds bleek uit de eerste bevragingsgolf (De Hauw & De Vos, 2009a; Ryckaert & De Vos, 2008), geven bedrijven een verscheidenheid aan redenen aan om te investeren in competentieontwikkeling. Deze redenen zijn grotendeels gelijk gebleven. Echter, een gedwongen keuze tussen de *belangrijkste perspectieven* voor competentieontwikkeling, gedefinieerd binnen een voorgaande studie van Baert, Philipsen en Clauwaert (2009), toont een duidelijke voorkeur voor drie perspectieven:

- Professionaliteit/productiviteit
- Brede inzetbaarheid
- Loopbaanontwikkeling

Een eerste belangrijk perspectief voor competentieontwikkeling is de *verhoging van de professionaliteit en de productiviteit* van de organisatie. Bedrijven onderkennen vandaag dat hun mensen hun belangrijkste kapitaal zijn en dat als zij zich willen onderscheiden van hun concurrenten hun mensen het verschil moeten maken (Debrah & Ofori, 2005; Tampoe, 1994). Hiertoe is het essentieel dat zij investeren in de ontwikkeling van hun mensen, zodat zij betere resultaten kunnen neerzetten, efficiënter werken en/of een meer kwaliteitsvolle dienst leveren aan klanten. Competentieontwikkeling is dus een essentiële voorwaarde voor de verdere groei en professionalisering van het bedrijf (van Dongen, 2009).

“Je kan je bedrijf maar verder ontwikkelen door in de eerste plaats je mensen te ontwikkelen”

Een tweede belangrijk perspectief voor competentieontwikkeling is het *verbreden van de inzetbaarheid* van medewerkers. Globalisatie, snelle technologische veranderingen en de toenemende eisen van de klant confronteren bedrijven vandaag met een snel veranderende markt (van Dam, 2004). Om in deze markt succesvol te zijn en vooral te blijven, moeten bedrijven en werknemers zich flexibel opstellen en snel inspelen op veranderende behoeften. Hiervoor is een divers en breed inzetbaar personeelsbestand noodzakelijk dat investeert in de continue ontwikkeling van competenties (Nauta, Van Vianen, van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009; van Dam, 2004).

“Door het verdiepen en verbreden van kennis zal de flexibiliteit en de inzetbaarheid van je mensen verhogen”

Ten slotte investeren bedrijven in competentieontwikkeling om werknemers te *stimuleren tot het ontwikkelen van hun loopbaan*. Dit perspectief heeft het laatste jaar aan belang gewonnen, mede dankzij de toenemende focus op talent en potentieel. Steeds meer bedrijven starten immers bij de idee dat er in elke werknemer talent zit. Om dit talent ten volle te kunnen benutten moeten organisatie en werknemer samen bouwen aan het talent door enerzijds op lange termijn een continue ontwikkeling van het talent te voorzien en anderzijds dit talent op elk tijdstip efficiënt in te zetten in de organisatie. Beide processen worden samengevat onder de noemer ‘loopbaanontwikkeling’ en zijn essentieel voor zowel het succes van de individuele werknemer als dat van de organisatie.

“Er zit in elke mens talent, je moet hen enkel nog stimuleren en helpen om het te gebruiken in de organisatie.”

“Witte raven vind je niet daarbuiten, maar moet je zelf scheppen in je organisatie”.

2.2.2.2 De win voor de werknemer

Ten slotte hebben ook werknemers baat bij de ontwikkeling van hun competenties. De bevroegde organisaties in deze studie schuiven daarbij drie belangrijke ‘wins’ voorop.

In de eerste plaats zorgt het competentieverhaal voor meer *transparantie en eenduidigheid* naar werknemers toe. Het werken met competenties maakt immers dat iedereen binnen de organisatie één gemeenschappelijke taal spreekt en dat deze taal gebruikt wordt om met elke werknemer een gesprek aan te gaan rond de verwachtingen vanuit de organisatie en de werknemer, de huidige

positie van de werknemer en de mogelijke opportuniteiten of groeikansen voor de werknemer (Audenaert, Vanderstraeten, & Buyens, 2009; Cardy & Selvarajan, 2006).

“Competenties scheppen klaarheid voor iedereen, over de grenzen heen.”

“Competenties maken zaken bespreekbaar. Een competentie is iets concreet, iets waar je kan aan werken.”

Daarnaast schept competentieontwikkeling ook *nieuwe opportuniteiten* voor de werknemer. Het verder ontwikkelen van je competenties zorgt er immers voor dat je een ruimer gamma aan taken kan vervullen en aldus breder inzetbaar wordt in de organisatie (Forrier & Sels, 2003; van Dam, van der Heijden, & Schyns, 2006). Bovendien maakt dit je als werknemer ook aantrekkelijker op de arbeidsmarkt, waardoor je kansen en mogelijkheden zowel binnen de eigen organisatie als op de externe arbeidsmarkt stijgen (Forrier & Sels, 2003). Een ruimer aanbod aan competenties zorgt dus voor een ruimer palet aan mogelijkheden binnen je job en je carrière.

“Ook voor het individu zelf heeft competentieontwikkeling een enorme toegevoegde waarde. Het individu kan breder denken over allerlei zaken en voelt dat er telkens nieuwe mogelijkheden voor hem/haar zijn.”

Ten slotte wijzen de bevroegde organisaties erop dat competentieontwikkeling een gunstig effect heeft op de *jobtevredenheid* van werknemers (Scholarios, et al., 2008). Zij stellen vast dat werknemers steeds vaker vragen naar opleiding en ontwikkeling en reeds van bij de rekrutering hun verdere ontwikkeling benadrukken als een belangrijk element van hun psychologisch contract met de organisatie. Bovendien stellen de bevroegde organisaties dat competente werknemers meer voldoening halen uit hun werk en dus meer tevreden zijn met hun job en hun organisatie.

“Competente individuen halen meer voldoening uit hun job en voelen zich vaak ook beter in hun vel binnen onze organisatie.”

2.3 Competentiemanagement

Competentieontwikkeling speelt dus een belangrijke rol in het succes van de organisatie en de individuele werknemer. Om een goed inzicht te krijgen in competentieontwikkeling is het echter noodzakelijk om ook het breder kader rond competentieontwikkeling in kaart te brengen. Academics en managers zijn het erover eens dat competentieontwikkeling deel uitmaakt van het breder gedefinieerde competentie management. Zo stelden Hoekstra en van Sluijs (1999) dat competentie management een strategisch instrument is in de organisatie bestaande uit vier factoren: het aantrekken van competenties, het meten van competenties, het ontwikkelen van competenties en het benutten van competenties. Ook de veelgebruikte definitie van Van Beirendonck (2010) geeft duidelijk aan dat competentieontwikkeling een belangrijk deelaspect is van competentie management: *“Competentiemanagement is een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn de aanwezige of te rekruteren competenties optimaal te gebruiken en te ontwikkelen met het oog op het realiseren van de missie en de doelstellingen van een onderneming en het performanter maken van de mensen die er werken.”* (Van Beirendonck, 2010, p.71)

Om de trends en evoluties binnen competentieontwikkeling te begrijpen is het dus essentieel om de veranderingen binnen competentie management in kaart te brengen. Hieronder wordt er dieper ingegaan op competentie management anno 2010. Daarbij wordt er eerst besproken hoe organisaties vandaag aankijken tegen competentie management. Daarna wordt de rol van competentie management binnen de verschillende HR-processen beschreven. Ten slotte volgt een

analyse van de competentie modellen in de hedendaagse organisaties en de tools die gebruikt worden om de individuele competenties van werknemers in kaart te brengen.

2.3.1 Competentiemanagement vandaag!

Competentiemanagement wordt ook anno 2010 door de bedrijven beschouwd als *een praktisch bruikbaar instrument* binnen het strategisch personeelsbeleid. Daarbij wordt ook in deze golf de nadruk gelegd op het feit dat competentie management nooit een doel op zich mag zijn, maar een middel is om het succes van de organisatie te vergroten door een meer efficiënt en effectief personeelsbestand op te bouwen. De strategische meerwaarde van competentie management situeert zich volgens de bevroegde organisaties op drie vlakken: (1) verticale integratie, (2) horizontale integratie en (3) proactieve planning.

“Ik zou competentie management definiëren als een koepel die activiteiten omvat die zorgen voor een verticale allignering, een horizontale allignering en een allignering in de tijd.”

Verticale integratie zorgt ervoor dat alle processen in de organisatie afgestemd zijn op de algemene bedrijfsstrategie (Van Beirendonck, 2010). Competentiemanagement brengt één duidelijke taal in de organisatie die de bedrijfsstrategie succesvol vertaald naar de individuele doelstellingen/competenties voor elke werknemer (Audenaert, et al., 2009; Fleury & Fleury, 2005). *Horizontale integratie* zorgt ervoor dat alle HR-processen in een organisatie op elkaar zijn afgestemd (Audenaert, et al., 2009; De Prins & Melis, 2005). Competentiemanagement vormt hiervoor een ideaal hulpmiddel, aangezien het competenties vooropstelt als de kern van elk HR-proces en aldus de linking pin vormt tussen de verschillende processen (Van Beirendonck, 2010). Ten slotte zorgt competentie management ook voor een allignering tussen heden en toekomst door te streven naar een *proactieve planning*. Het competentiedenken stimuleert organisaties immers om reeds vandaag in kaart te brengen welke competenties zij in de toekomst zullen nodig hebben en te investeren in de ontwikkeling of rekrutering van deze competenties.

Alhoewel de bevroegde organisaties competentie management als een vaste waarde beschouwen binnen hun strategisch personeelsbeleid, kunnen er in deze tweede bevroegingsronde een aantal *algemene trends* binnen competentie management gedetecteerd worden. In de eerste plaats geven verschillende organisaties aan dat zij sterk geïnvesteerd hebben in de *verankering* van competentie management. Competentiemanagement wordt reeds lange tijd gebruikt in alle organisaties, maar vaak waren de competenties en de praktijken hierrond weinig bekend bij de werknemers. Aangezien een goed competentie management vereist dat het door iedereen in de organisatie gedragen en gebruikt wordt, hebben heel wat bedrijven de afgelopen jaren geïnvesteerd in de bewustmaking van alle werknemers rond wat verstaan kan worden onder competenties en wat het competentieverhaal voor hen persoonlijk betekent. Deze investering heeft duidelijk vruchten afgeworpen:

“Competentiemanagement heeft vandaag echt een plaats verworven in onze organisatie. Er wordt ‘echt’ gesproken over competenties, en iedereen binnen de organisatie verstaat ook onmiddellijk wat je bedoelt. Ik moet zeggen dat er hierdoor vandaag toch ook wel op een meer mature manier met competentie- en talentmanagement wordt omgegaan.”

Daarnaast wijzen verschillende bedrijven ook op het belang van het regelmatig herbekijken van competentie management in de organisatie. Competentiemanagement is immers een ‘levend’ instrument dat continu aangepast moet worden aan de noden van het bedrijf. Een regelmatige *revisie* is noodzakelijk, opdat competentie management praktisch bruikbaar blijft. Deze revisie houdt anno 2010 voornamelijk een vereenvoudiging in van het competentie model en de bijhorende processen.

“Een belangrijk objectief voor ons dit jaar is het vereenvoudigen van onze processen.”

“We hebben ons competentiemodel scherper gesteld en vereenvoudigd tot de essentie.”

Verder ervaren de bedrijven ook een *globalisatie- en internationalisatietrend* binnen competentie-management. Terwijl competentie-management vroeger lokaal werd uitgewerkt per land, vestiging of zelfs departement, blijkt er vandaag een trend naar eenmaking te bestaan, waarbij alle landen, vestigingen en departementen gebruik maken van eenzelfde competentiemodel en er vanuit de globale organisatie ook duidelijke richtlijnen worden verspreid over hoe de verschillende processen binnen competentie-management ingevuld moeten worden. Dit heeft het voordeel dat de verschillende HR-processen in de organisatie sterker op elkaar zijn afgestemd en dat er meer globaal wordt nagedacht, of zoals werd vermeld *“het warm water moet geen tien keer opnieuw worden uitgevonden in de organisatie”*. Bovendien heeft deze globale aanpak ook een kostenbesparend effect, waardoor deze trend in economisch moeilijke tijden nog sterker naar voren komt.

“We zijn meer internationaal georganiseerd. Iedere firma blijft onafhankelijk, maar er zijn duidelijke richtlijnen vanuit de globale organisatie.”

Ten slotte worden ook de bevroegde organisaties geconfronteerd met de nieuwe trend *‘talent management’*. Deze trend leidt zowel in de academische literatuur als bij de bevroegde organisaties tot verwarring, doordat er onduidelijkheid heerst over de definitie en doelstellingen van talentmanagement. Van Beirendonck (2010) geeft in zijn boek *‘Iedereen content’*. De integratie van competentie- en talentmanagement’ een overzicht van veelgebruikte definities voor talentmanagement en stelt daarbij *“In meerdere geformuleerde betekenissen is talentmanagement vrijwel synoniem voor competentie-management, en talent gelijk aan competentie. Het gaat in beide gevallen om het managen van processen, zodat de gewenste menselijke eigenschappen optimaal worden aangetrokken, benut, ontwikkeld en behouden, in het (prioritaire) belang van de organisatie.”* (Van Beirendonck, 2010, p.56). Het belangrijkste verschil tussen beide visies schuilt voornamelijk in de context waarin deze zijn ontstaan. Competentie-management werd geïntroduceerd in de jaren '80 en behelst voornamelijk het gap-denken dat toen heerste binnen HRM. Talent management daarentegen is een fenomeen van het nieuwe millennium en neemt een positieve kijk op de werknemer onder stimulans van de positieve psychologie (Van Beirendonck, 2010). De sterke verwantschap tussen competentie-management en talentmanagement wordt bovendien ook herkend door de bevroegde organisaties en heeft ertoe geleid dat sommige organisaties overgestapt zijn naar talentmanagement en andere organisaties geen meerwaarde zien in deze nieuwe visie.

“We focussen ons vandaag steeds meer op talenten en zijn momenteel bezig met de opstart van talent management in onze organisatie. Talenten zijn immers ruimer dan competenties, die voornamelijk neerkwamen op specifieke vaardigheden.”

“We zien vandaag een duidelijke hype rond talentmanagement. Eerlijk gezegd zien we weinig verschil met competentie-management en –ontwikkeling, dus we zijn dan ook niet geïnteresseerd om daarmee door te gaan.”

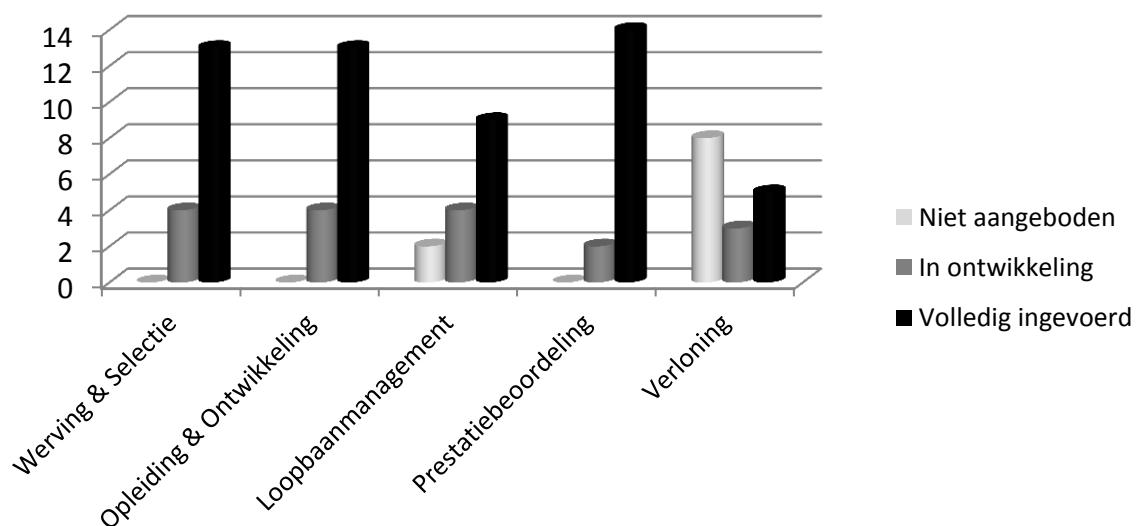
De meeste organisaties volgen echter de ‘gouden middenweg’ en integreren beide visies door in hun competentiebeleid de positieve benadering van talentmanagement over te nemen. Daarbij vertrekken organisaties steeds minder vaak vanuit een ideaal competentieprofiel om via gap-analyse de zwakke punten van de werknemer te bepalen en deze verder te ontwikkelen. Integendeel, zij vertrekken steeds vaker vanuit de sterktes van de individuele werknemer zelf en gaan na hoe zij deze verder kunnen ontwikkelen om zo een uitmuntende prestatie en een competitief voordeel te verkrijgen. Daarbij erkennen zij echter wel dat er ook gewerkt moet worden aan het neutraliseren van zwaktes, zodat deze geen barrière vormen in de verdere ontwikkeling van werknemers.

“Je kan van een zwakte nooit een sterkte maken, dus heeft het weinig zin daarop in te zetten. Het is belangrijker dat je focust op de sterktes van een werknemer en deze ontwikkelt en ten volle benut in de organisatie. Dat gaat het verschil maken. Zwaktes moeten ook ontwikkeld worden, maar enkel op dat ze geen hindernis zouden vormen voor de werknemer.”

2.3.2 Competentiemanagement en de HR-processen

Zoals reeds werd vermeld, is een belangrijke strategische meerwaarde van competentie-management het bewerkstelligen van horizontale integratie (Audenaert, et al., 2009; De Prins & Melis, 2005). Binnen de tweede bevragingsgolf wordt evidentie gevonden voor deze integratie. Alle organisaties geven immers aan een *geïntegreerd HR-beleid* te voeren, waarbij de verschillende HR-processen sterk in elkaar verweven zitten doordat zij allen vertrekken vanuit eenzelfde basis, namelijk competenties.

Figuur 3.1 Gebruik van competenties in de verschillende HR-processen (n = 17 organisaties)



Uit de kwantitatieve bevraging (zie Figuur 3.1) blijkt bovendien dat alle organisaties gebruik maken van competenties binnen werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, en prestatiebeoordeling. Het gebruik van competenties binnen loopbaanmanagement is minder sterk uitgewerkt. Doch zien we tijdens deze tweede bevragingsgolf reeds een positieve evolutie in het aantal organisaties die gebruik maken van competenties in hun loopbaanbeleid. Deze evolutie zal zich ook in de toekomst verderzetten, aangezien verschillende bedrijven vermeldden dat er plannen bestaan om het competentiegebeuren (nog sterker) te integreren in hun loopbaanmanagement.

Het gebruik van competenties binnen *verloning* is een meer omstreden thema (Lievens, 2006) en leidt tot verdeelde opinies binnen de bevroegde organisaties. Ongeveer de helft van de organisaties geeft aan bewust geen koppeling te maken tussen competenties en verloning. Hiervoor worden twee belangrijke redenen aangehaald. In de eerste plaats willen deze organisaties een duidelijk onderscheid maken tussen ontwikkeling (obv competenties) en evaluatie (obv KPI's). Zij zijn bezorgd dat bij het integreren van competenties in verloning, werknemers gestimuleerd worden om hun individuele competenties positiever voor te stellen en aldus de noden voor ontwikkeling minder duidelijk naar voren zullen komen. Ten tweede halen deze organisaties aan dat het bezitten van een bepaalde competentie niet rechtstreeks leidt tot een betere prestatie. Aangezien prestaties uiteindelijk

de winst en het succes van de organisatie gaan bepalen, is het dan ook meer opportuun om goede prestaties te belonen.

“Competenties dragen indirect bij aan de verloning, aangezien je bepaalde competenties nodig hebt om je job goed te kunnen uitvoeren, maar het zijn de prestaties die de uiteindelijke verloning bepalen. Het is immers niet zo dat je omdat je de competentie hebt, je deze ook ten goede gebruikt in de organisatie.”

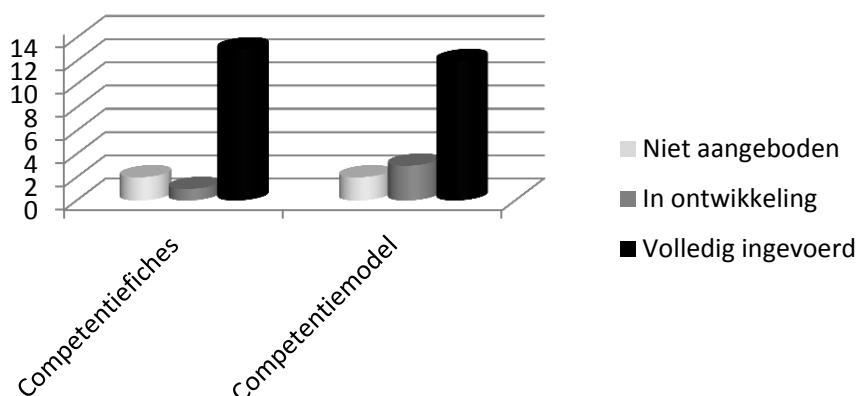
De andere helft van de bevraagde organisaties maakt daarentegen wel de link tussen competenties en verloning. Binnen de tweede bevestigingsgolf is er een toename van het aantal organisaties dat deze link legt. Daarbij blijkt in de meeste organisaties de regel te bestaan dat competenties aanleiding geven tot loonsverhoging en resultaten aanleiding geven tot bonussen. Het idee is daarbij dat competenties alsook loonsverhogingen een investering zijn op lange termijn, terwijl bij resultaten en bonussen de focus wordt gelegd op de korte termijn.

“Theoretisch zijn het twee gescheiden zaken: prestaties leiden tot een bonus, competenties leiden tot promotie of loonsopslag. In de praktijk zijn deze natuurlijk gelinkt. Je kan moeilijk iemand promoveren wanneer die persoon geen prestatie neerzet. Je kan iemand met een belangrijke gap in competenties geen bonus geven, ook al heeft hij/zij een goede prestatie neergezet.”

2.3.3 Competentiemodellen in organisaties

Het *competentiemodel* of *competentieprofiel* vormt in veel organisaties de basis voor competentie-management (Audenaert, et al., 2009). Alle bevraagde organisaties geven in deze tweede bevestigingsgolf dan ook aan over ofwel een competentiemodel, ofwel competentieprofielen te beschikken. Sterker nog, het merendeel van de organisaties maakt gebruik van beide instrumenten (zie Figuur 3.2).

Figuur 3.2 Gebruik van competentiemodellen en competentiefiches (n = 17).



Het competentiemodel wordt vandaag opgebouwd vanuit volgende tweedeling. Enerzijds worden er een beperkt aantal *kerncompetenties* vooropgesteld die gelden voor alle werknemers in de organisatie en die in sterke mate de cultuur of waarden van de organisatie weergeven. Anderzijds worden er ook een aantal *specifieke competenties* benoemd, die enkel een vereiste vormen voor bepaalde subgroepen in de organisatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld de leidinggevende competenties als vereiste voor managers of functiespecifieke competenties als vereiste voor een

bepaalde functiegroep. Uit de vaak uitgebreidere lijst van specifieke competenties worden dan gemiddeld vijf tot tien competenties gekozen om samen met de kerncompetenties het competentieprofiel te vervolledigen. Het voordeel van deze opbouw ligt in de balans die gemaakt wordt tussen het globale denken en het business specifieke denken, zoals blijkt uit volgend citaat:

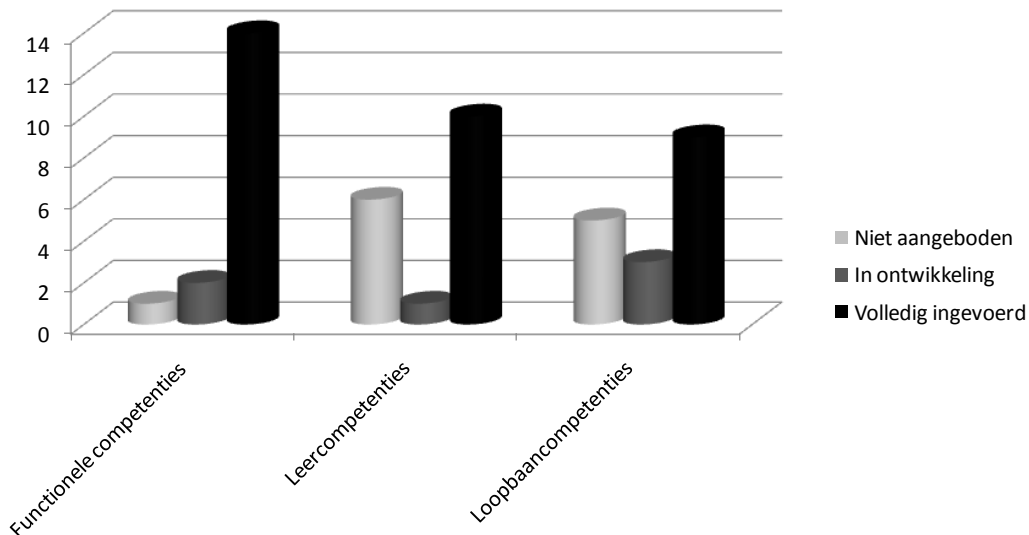
“De kracht van het model ligt in deze opbouw. De kerncompetenties geven namelijk duidelijk aan waar de organisatie voor staat en zorgt ervoor dat alle werknemers, waar dan ook ter wereld, dezelfde visie volgen. De specifieke competenties zorgen ervoor dat iedereen zich in het competentieprofiel van de eigen job herkent, wat belangrijk is voor de buy in van de business.”

Bovendien geven verschillende organisaties aan dat zij tussen beide bevraginggolven geïnvesteerd hebben in een *revisie* van het competentiemodel, waarbij de nadruk vooral ligt op het *vereenvoudigen* van het model door enerzijds meer vanzelfsprekende benamingen te kiezen voor de competenties en anderzijds het aantal competenties in het model te beperken. Daarenboven geven de multinationals in de studie aan dat zij recent een *globaal* competentiemodel hebben geïntroduceerd voor alle departementen in alle landen. Aldus wordt er niet enkel gestreefd naar horizontale en verticale integratie, maar ook naar internationale integratie en gelijkheid van processen.

2.3.3.1 Inhoud van competentie modellen

De vraag blijft echter welke competenties worden opgenomen in het competentiemodel. Dewilde en De Vos (2009) erkennen drie types van individuele competenties die een invloed hebben op werk, namelijk functionele competenties, leercompetenties en loopbaancompetenties.

Figuur 3.3 Gebruik van functionele competenties, leercompetenties en loopbaancompetenties (n=17).



De *functionele competenties* bestaan uit alle technische en niet-technische competenties die noodzakelijk zijn om een functie op succesvolle wijze te vervullen (Dewilde & De Vos, 2009; Kuijpers, 2003). Uit Figuur 3.3 blijkt dat deze functionele competenties sterk vertegenwoordigd zijn in de bevroegde organisaties. Niet verwonderlijk, aangezien deze competenties gelinkt zijn aan het al dan niet goed presteren in een job. Bovendien zijn deze competenties sterk afhankelijk van de functie die een werknemer uitvoert, waardoor een grote diversiteit aan functionele competenties wordt vastgesteld zowel binnen als over de verschillende organisaties heen. De economische crisis heeft

binnen verschillende organisaties echter wel gezorgd voor een grotere focus op economisch gerelateerde competenties, zoals ‘entrepreneurial mindset’ of ‘economische alertheid’.

Leercompetenties vertegenwoordigen de mogelijkheden van een individu om nieuwe functionele competenties te ontwikkelen (Dewilde & De Vos, 2009; Kuijpers, 2003). Zoals blijkt uit Figuur 3.3 komen deze leercompetenties beduidend minder vaak voor in organisaties. Slechts iets meer dan de helft van de bevroegde organisaties geeft aan dat zij leercompetenties hebben opgenomen in hun competentiemodel. Veelal worden deze leercompetenties opgenomen onder één brede noemer, zoals ‘zelfontwikkeling’ of ‘leren’. Sommige organisaties maken echter het onderscheid tussen de twee deelcomponenten binnen de leercompetenties, namelijk *leervermogen* en *leerbereidheid*. Leervermogen verwijst daarbij naar het vermogen van een individu om nieuwe competenties te verwerven (Kuijpers, 2003). Een aantal organisaties zijn echter terughoudend om deze component mee op te nemen in hun model omwille van het deterministisch karakter ervan. Leerbereidheid daarentegen verwijst naar de motivatie om te leren (Kuijpers, 2003). Deze deelcomponent wordt wel regelmatig opgenomen in het competentiemodel van organisaties om werknemers en leidinggevendenden attent te maken op het belang van levenslang leren en beide partijen te stimuleren om continu te investeren in ontwikkeling.

“Een belangrijke competentie in ons model is ontwikkelingsengagement. Deze competentie gaat de bereidheid om te leren en het engagement om de eigen competenties verder te ontwikkelen na.”

Loopbaancompetenties ten slotte beschrijven het vermogen van een individu om de functionele en leercompetenties te sturen in de gewenste richting (Dewilde & De Vos, 2009; Kuijpers, 2003). De Vos en Soens (2008) erkennen twee belangrijke deelcomponenten binnen de loopbaancompetenties, namelijk de reflectieve component en de zelfsturende component. De reflectieve component verwijst naar het vermogen om een eigen loopbaanidentiteit te creëren door inzicht te verwerven in de eigen mogelijkheden en motieven (De Vos & Soens, 2008; Dewilde & De Vos, 2009). De zelfsturende component verwijst naar de acties die een individu onderneemt om de kennis uit de reflectieve component op een proactieve manier in te zetten bij het sturen van de eigen loopbaan (De Vos & Soens, 2008; Dewilde & De Vos, 2009). Beide deelcomponenten zijn weinig vertegenwoordigd binnen de competentiemodellen. Zoals aangegeven binnen Figuur 3.3 definieert slechts de helft van de bevroegde organisaties loopbaancompetenties in hun competentiemodel. Veelal wordt er informeel binnen het loopbaangesprek wel gepolst naar de loopbaancompetenties, maar deze competenties worden niet expliciet uitgeschreven en opgevolgd binnen het competentiemodel. Verschillende organisaties erkennen dit gegeven echter als een zwakte binnen hun huidige competentiemodel en geven aan dat ze de intentie hebben om in de toekomst loopbaancompetenties mee op te nemen in hun model.

“We doen momenteel nog te weinig met de informatie uit het loopbaangesprek. Dit moeten we zeker in de toekomst verbeteren.”

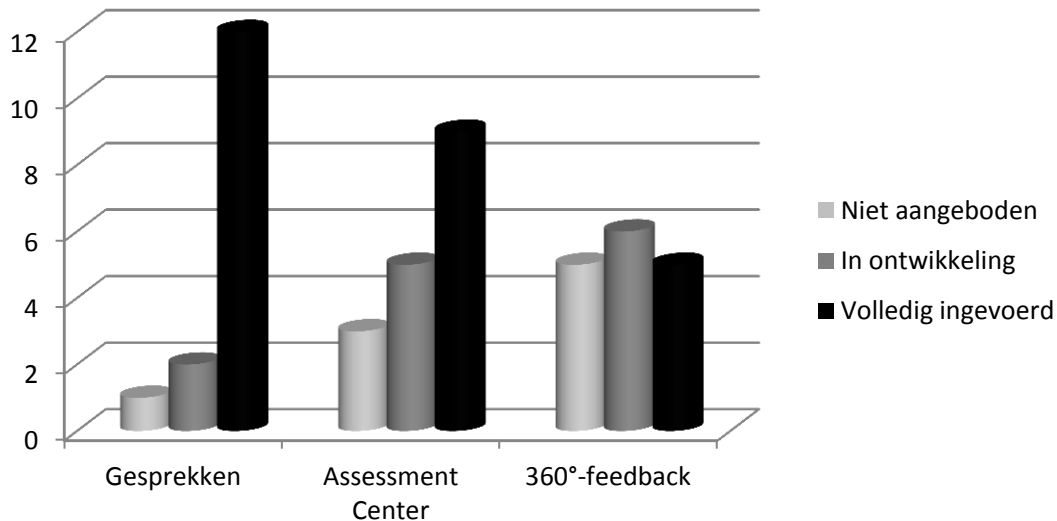
“Verschillende van onze leer- en loopbaancompetenties zijn nu opgenomen binnen de kerncompetenties, waardoor er nog meer nadruk komt op te liggen.”

2.3.4 Individuele competenties in kaart brengen

Nadat de gewenste competenties binnen de organisatie bepaald zijn aan de hand van competentiemodellen en competentiefiches, moeten ook de individuele competenties van de werknemers in kaart gebracht worden om via gapanalyse aan te geven waar de ontwikkelingsopportunities zich bevinden (Lievens, 2006). Het bepalen van deze *individuele*

competenties kan op drie verschillende manieren gebeuren, namelijk via gesprekken, assessment centers of 360°-feedback (Van Beirendonck, 2010).

Figuur 3.4 Gebruik van verschillende competentie assessment methoden (n = 17)



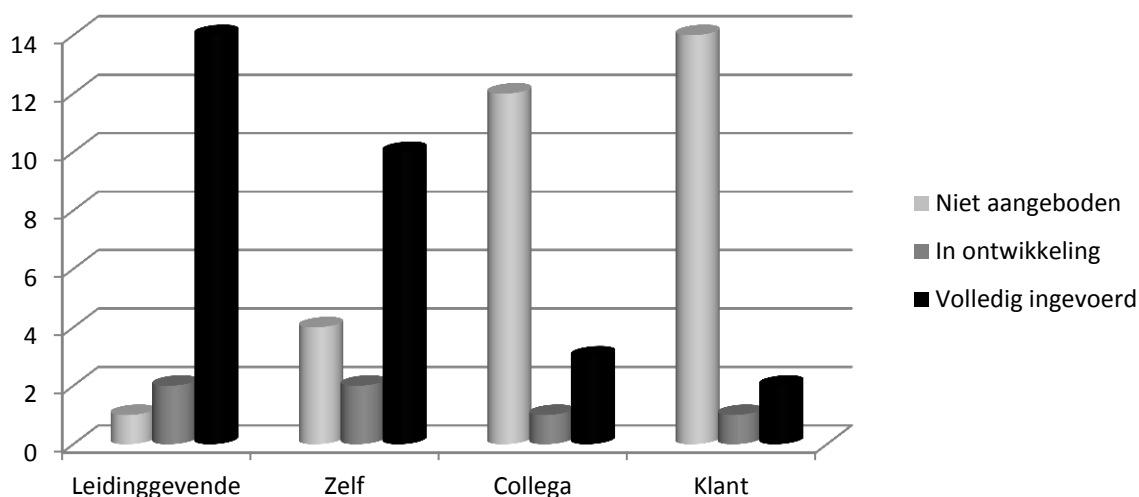
Figuur 3.4. toont aan dat bijna alle organisaties de individuele competenties van hun werknemers in kaart brengen door middel van *gesprekken of interviews*. Ongeveer de helft van de organisaties maakt daarnaast ook gebruik van *assessment centers* om de individuele competenties te bepalen. Deze assessment centers zijn echter niet systematisch ingevoerd in de organisatie en worden enkel gebruikt binnen specifieke cases, wanneer de tijd en middelen die geïnvesteerd worden in het assessment center gerechtvaardigd kunnen worden door de meerwaarde van de informatie die dit assessment center oplevert. In sommige organisaties worden de assessment centers daarom beperkt tot de hogere profielen. Ten slotte maakt een minderheid van de organisaties gebruik van *360°-feedback* om individuele competenties in kaart te brengen. Dit instrument wordt weinig gebruikt in organisaties, omdat zij beseffen dat een goede omkadering essentieel is om de resultaten op een juiste manier te interpreteren en 360°-feedback te gebruiken als een stimulans voor ontwikkeling in plaats van een demotivator en wantrouwen opwekkend instrument. De organisatie moet een voldoende open en feedback stimulerende cultuur hebben in alle geledingen en bovendien 360°-feedback profileren als een ontwikkelingsinstrument door aan de resultaten van de feedbacktool regelmatige coaching te koppelen (Lievens, 2006). Een goed gebruik van 360°-feedback vraagt dus een immense investering en opvolging, waardoor veel organisaties dit instrument liever (nog) niet aanbieden. De organisaties die wel reeds 360°-feedback aanbieden aan hun werknemers, doen dit veelal op vrijblijvende basis.

“360°-feedback is vrijblijvend en gebeurt dus enkel op initiatief van de werknemer zelf. Dit wordt echter bijna nooit gebruikt.”

Het *gesprek* vormt dus in veel organisaties de basis voor competentie assessment. Dit gesprek zit veelal vevat in de *prestatimanagementcyclus*, die bestaat uit drie belangrijke gespreksmomenten (Dewettinck, 2008). Binnen het objectieven- of planningsgesprek worden de doelstellingen bepaald voor de komende termijn. In de meeste organisaties worden daarbij zowel de prestatiedoelstellingen als de ontwikkelingsdoelstellingen afzonderlijk gespecificeerd. Het functioneringsgesprek polst halverwege de termijn naar de huidige stand van zaken en geeft daarbij de mogelijkheid om bij te sturen waar nodig. Ten slotte wordt binnen het evaluatiegesprek de realisatie van de doelstellingen

besproken. Ook daarbij wordt er vaak afzonderlijk gekeken naar enerzijds het behalen van de prestatiedoelstellingen en anderzijds het behalen van de ontwikkelingsdoelstellingen.

Figuur 3.5 Beoordelaars binnen competentie assessment (n = 17)



Deze gesprekken vinden in de meeste organisaties plaats tussen werknemer en leidinggevende. Sommige organisaties hebben hiervoor ook specifieke begeleiders in huis die deze gesprekken voeren op basis van de informatie die zij voordien halen uit verschillende *bronnen*. Uit Figuur 3.5. blijkt daarbij dat de leidinggevende de belangrijkste bron van informatie is bij competentie assessment. Zelfbeoordelingen door de werknemers hebben over de jaren heen aan belang gewonnen. Binnen deze tweede bevragingsgolf leggen steeds meer organisaties de nadruk op zelfbeoordelingen om werknemers bewuster te maken van hun eigen competenties. Beoordelingen door collega's en klanten worden slechts zelden in rekening gebracht bij het bepalen van de individuele competenties.

Binnen de tweede bevragingsgolf kunnen er bovendien twee belangrijke foci onderscheiden worden in het gesprek als competentie assessment instrument. In de eerste plaats heeft de positieve visie binnen talentmanagement ervoor gezorgd dat de gesprekken binnen de prestatie managementcyclus, vanuit een *positievere invalshoek* worden benaderd. De focus van deze gesprekken wordt gelegd op talenten en sterktes. Meer specifiek vertrekken deze gesprekken nog steeds vanuit de resultaten, maar gaan daarbij focussen op de waardering voor de geleverde prestaties en de verdere mogelijke groei in plaats van de (net) niet bereikte prestatiedoelstellingen en de ontbrekende competenties om deze doelstellingen te bereiken.

“Vroeger hadden we tussentijdse evaluaties, nu hebben we dit opengetrokken naar ontwikkelings-

“gesprekken om te weten wat er leeft qua talenten en competenties in de organisatie. Daarbij wordt er toch op een andere manier in dialoog gegaan met de werknemer. Men vertrekt nog steeds vanuit prestaties, maar gaat er op een veel positievere manier mee om. Het voordeel is dat het de werknemer veel bewuster maakt van de eigen ontwikkeling en de leidinggevende het ook veel leuker vindt om te doen.”

Ten tweede benadrukken verschillende organisaties ook dat het gebruik van de prestatie managementcyclus enkel nut heeft wanneer deze gedragen wordt door de werknemers. De

reflecties van leidinggevende en werknemer zullen slechts de ontwikkeling van de werknemer ten goede komen, wanneer deze reflecties gepercipieerd worden als een instrument voor de werknemer om zich verder te ontwikkelen en niet als een kritiek op de werknemer. Veel organisaties hebben dan ook geïnvesteerd in het positioneren van de gesprekken als een *ontwikkelingsinstrument* door enerzijds de feedbackcultuur in hun organisatie te stimuleren en anderzijds de gesprekken te integreren in de dagdagelijkse coaching van leidinggevendenden (Van Beirendonck, 2010).

“Tijdens het functioneringsgesprek wordt er gereflecteerd over de eigen sterktes, zwaktes en ambities. Door de sterk coachende houding in de organisatie wordt deze info geïntegreerd in de dagelijkse werking, wat een enorme meerwaarde betekent.”

2.4 Training

Bovengenoemde competenties kunnen verder versterkt en ontwikkeld worden door een verscheidenheid aan leervormen (Baert, Clauwaert, & Van Bree, 2008; van der Heijden, Boon, van der Klink, & Meijs, 2009). Het conceptueel procesmodel van competentieontwikkeling legt daarbij de nadruk op drie belangrijke leervormen, namelijk training, werkplekleren en loopbaanmanagement (De Vos, et al., in press). In onderstaande studie worden de trends en evoluties binnen deze drie leervormen uitvoerig besproken om aldus een gedetailleerd beeld op te stellen van competentieontwikkeling in Vlaamse organisaties. Binnen dit hoofdstuk wordt er eerst dieper ingegaan op de leervorm, ‘training’. Training wordt daarbij gedefinieerd als een *‘georganiseerde en gestructureerde poging om het leren in een bepaald domein te stimuleren’* (Noe, Wilk, Mullen, & Wanek, 1997). Daarbij wordt er eerst beschreven hoe organisaties vandaag aankijken tegen training. Daarna wordt de hedendaagse visie op training als traject verder uitgediept. Ten slotte worden de gebruikte methodes en de inhoud van training beschreven.

2.4.1 Training vandaag!

Training blijft vandaag een *belangrijk element* binnen het ontwikkelingsproces van werknemers (van der Heijden, et al., 2009). Door middel van training zorgen organisaties er immers voor dat werknemers nieuwe kennis en technieken binnen hun domein beheersen en up to date blijven met de nieuwste trends in hun vakgebied. Bovendien is training een vaak gebruikt middel om de strategie van de organisatie te verspreiden onder de werknemers en levert het de tools aan om deze strategie toe te passen (Dessler, 2010; Lievens, 2006). Training is dus essentieel voor werknemer en organisatie.

“Training is een belangrijke component van ons talentprogramma. We hebben alleen maar mensen en als we onze mensen een interessant speelterrein willen geven, dan is training daar een belangrijke component van.”

“Training en ontwikkeling is de enabler van je strategie.”

Alle bevroegde organisaties geven dan ook aan *sterk te investeren* in training, ondanks de economisch moeilijke tijden. Besparingen worden daarbij vooral gezocht in de omkadering en uitvoering van de training, zodat er niet ingeboet moet worden op kwaliteit en frequentie. Zo geven organisaties aan dat zij trainingen meer intern gaan organiseren, zwaarder gaan onderhandelen met externe opleidingsinstituten, een minder luxueuze omkadering van trainingen voorzien en de meerwaarde en het nut van elke training meer in vraag gaan stellen.

Training focust zich daarbij vandaag vooral op twee verschillende *profielen* in de organisatie, namelijk starters en werknemers op een scharnierpunt in hun carrière. Voor deze profielen zijn duidelijke trainingsopportunities uitgetekend en wordt er op een gestructureerde en professionele wijze

geïnvesteed in training. Werknemers binnen de hogere niveaus van de organisatie kunnen het minst rekenen op vastgelegde trainingsopportuniteiten. Deze groep is immers kleiner en heeft meer heterogene noden, waardoor het moeilijker is om trainingsopportuniteiten vast te leggen. Desalniettemin erkennen organisaties dat hier ruimte voor verbetering is.

“We zijn zeer sterk voor de push op de startniveaus. Daar hebben we ook mooie programma’s voor, want het is duidelijk wat deze mensen nog moeten leren. Het aanbod voor mensen op de hogere niveaus kan zeker en vast wel beter.”

De visie op training is binnen de tweede bevragingsgolf wel enigszins veranderd. Meer specifiek wordt training niet langer voorgesteld als dé oplossing voor een ontwikkelingsnood, maar slechts als een onderdeel van een ruimer *ontwikkelingstraject*. Training vormt dus geen alleenstaand feit, maar zit vervat in een breder traject bestaande uit een mix van didactische methoden en ingebed binnen het proces van continue vorming door de koppeling aan een voor- en natraject (Dessler, 2010; Lievens, 2006). Dit ontwikkelingstraject ligt daarenboven in handen van de werknemer zelf. De organisatie bepaalt het stramien van het ontwikkelingstraject en biedt aldus verschillende opportuniteiten aan tot ontwikkeling. Het is echter aan de werknemer om deze opportuniteiten ten volle te benutten en de eigen ontwikkeling in handen te nemen (Sundberg, 2001).

2.4.2 Training als traject

Training neemt vandaag dus de vorm aan van een ruimer gedefinieerd *ontwikkelings- of leertraject*. Binnen dit traject wordt op lange termijn een mix aan didactische methoden aangeboden op verschillende momenten in de tijd (Lievens, 2006). Dit heeft twee grote voordelen. Ten eerste zorgt de mix van didactische methoden, of blended learning, voor een sterkere integratie van de trainingsinhoud. Door eenzelfde concept of idee vanuit verschillende perspectieven te benaderen, wordt een meer diepgeworteld en genuanceerd begrip van dit concept verzekerd. Bovendien zorgt de diversiteit aan leermethoden dat er ook voor elke werknemer wat wils is. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat individuele verschillen tussen werknemers, zoals cognitieve stijlen of leermotivatie, ervoor zorgen dat verschillende individuen gebaat zijn bij verschillende didactische methoden (Noe, et al., 1997). Ten tweede stimuleert het langetermijnperspectief binnen deze leertrajecten de notie van levenslang leren door op regelmatige basis training en opleiding aan te bieden aan werknemers. Aldus ondervinden werknemers het belang van continue vorming. Ook de business is gebaat bij deze langlopende trajecten. Werknemers worden immers slechts gedurende korte aaneensluitende periodes uit de business gehaald, waardoor de productie minimaal verstoord wordt. Bovendien worden werknemers gestimuleerd om tussen twee leermomenten in het geleerde reeds toe te passen op de werkvloer, waardoor de transfer naar de werkplek versterkt wordt. Bovengenoemde ontwikkelings- of leertrajecten zitten bovendien ingebed in een voor- en natraject.

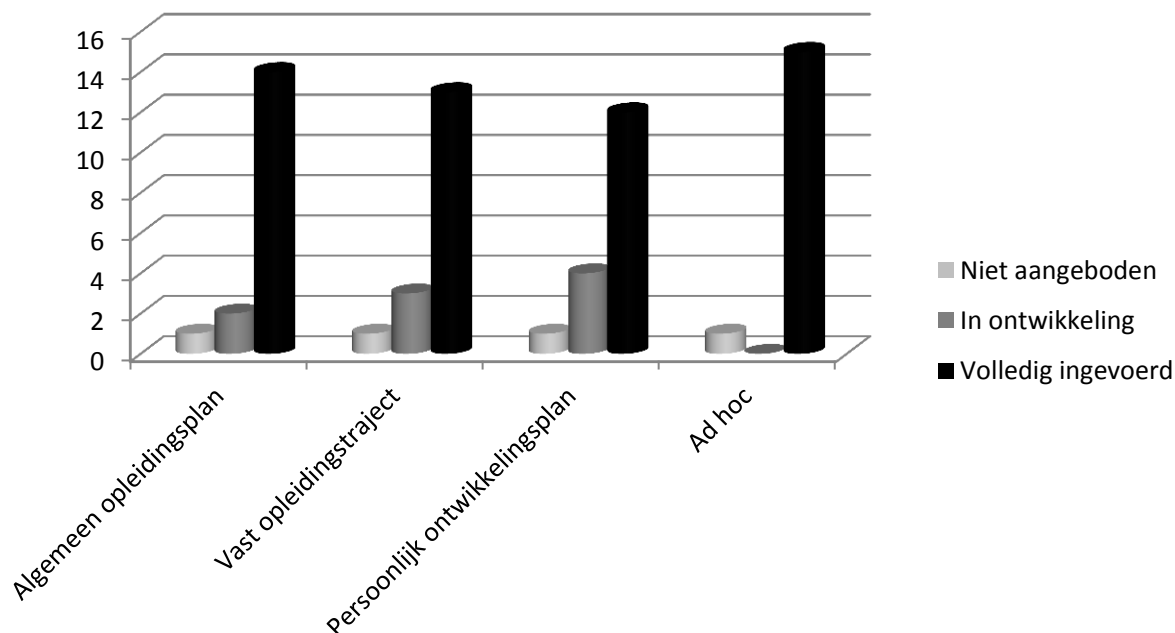
“Ons trainingsmodel bevat drie pijlers: (1) het moet de strategie van de business ondersteunen en dus voldoen aan onze behoeftes, (2) er moet gewerkt worden met blended learning omgevingen waarin verschillende trainingstechnieken gebruikt worden en (3) het effect van de training moet nagegaan worden.”

2.4.2.1 Het voortraject

Het *voortraject* van een training bepaalt de specifieke ontwikkelingsnoden in de organisatie door middel van behoefteanalyses (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Aldus wordt er een betere fit nagestreefd tussen ontwikkelingstekorten in de organisatie en de georganiseerde trainingen. Hierdoor vergroot de meerwaarde van de training voor de organisatie en kan een grotere return on investment verwacht worden. Deze behoefteanalyse kan vier verschillende vormen aannemen, met name een strategisch opleidingsplan, vaste opleidingstrajecten, persoonlijke ontwikkelingsplannen en ad hoc

vragen van werknemers. Zoals blijkt uit Figuur 4.1 hanteren de meeste organisaties een mix van deze vier vormen.

Figuur 4.1 Gebruik van diverse methoden binnen de behoefteanalyse (n = 17)



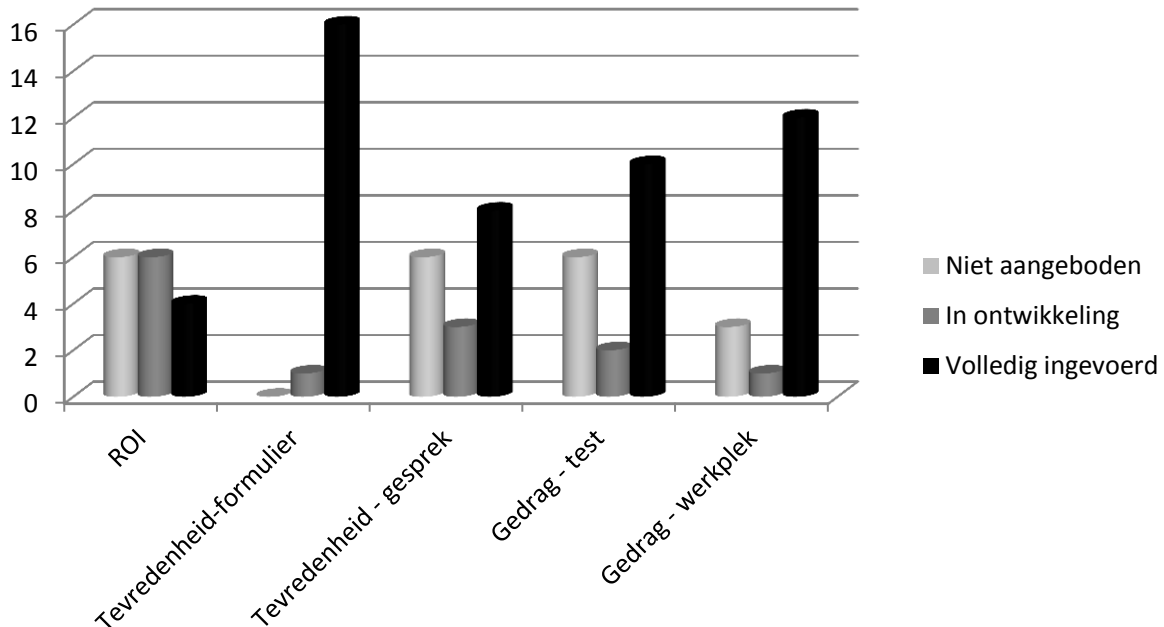
Het *strategisch opleidingsplan* bepaalt welke algemene opleidingen voorzien moeten worden in de organisatie om de organisatiestrategie waar te maken. Daarbij wordt er op organisatieniveau geïnvesteerd in training en opleiding omtrent een aantal centrale, strategische thema's alsook omtrent opleidingsbehoeften die algemeen aanwezig zijn in de organisatie (zoals bijvoorbeeld blijkt uit de tevredenheidsmetingen). Daarnaast voorzien de meeste organisaties ook *vaste opleidingstrajecten* voor werknemers die een nieuwe functie opnemen. Hiertoe behoren ook de starters in de organisatie. Deze vaste opleidingstrajecten zorgen ervoor dat werknemers voldoende kennis en ervaring hebben om de nieuwe functie op een goede manier uit te voeren. Op individueel niveau wordt er door de organisaties een *persoonlijk ontwikkelingsplan* aangeboden aan elke werknemer. Daarbij wordt tijdens de gesprekken binnen de prestatie managementcyclus tussen werknemer en leidinggevende besproken welke competenties de werknemer zal ontwikkelen. Deze informatie wordt in een persoonlijk ontwikkelingsplan gegoten, waarin gespecificeerd wordt wanneer en hoe deze competenties ontwikkeld zullen worden en welke acties werknemer en leidinggevende daartoe zullen ondernemen. Ten slotte wordt er binnen de bevroegde organisaties ook steeds ruimte gelaten om *ad hoc-aanvragen* voor trainingen te behandelen. Organisaties erkennen immers dat de dagdagelijkse werking in het bedrijf vaak nieuwe hiaten en opleidingsnoden op de voorgrond stellen en het succes van de organisatie mede afhankelijk is van de mate waarin de organisatie snel en flexibel kan inspelen op deze noden.

2.4.2.2 Het natraject

Het *natraject* zorgt voor een gestructureerde opvolging van de verschillende trainingen binnen de organisatie. Tannenbaum en Yukl (1992) toonden het belang van dit natraject aan in hun overzichtsartikel '*Training and development in work organizations*'. Binnen dit artikel stelden beide auteurs vast dat de effectiviteit van training beperkt is en training vaak niet leidt tot de gewenste competentieontwikkeling (Lai & Kapstad, 2009). Een belangrijke reden hiervoor is het gebrek aan transfer van het geleerde materiaal naar de werkplek. Deze transfer kan echter in belangrijke mate

bevorderd worden door training in te bedden in een gestructureerd trainingsproces met een voor- en natraject (Tannenbaum & Yukl, 1992; van Dam, et al., 2006).

Figuur 4.2 Gebruik van diverse methoden binnen de opvolging van training (n = 17)



Ook de bevroegde organisaties erkennen het belang van een professioneel uitgewerkt natraject om het succes van training te verzekeren. Binnen de tweede bevroegingsgolf geven de organisaties dan ook aan geïnvesteerd te hebben in de implementatie van een dergelijk natraject, hoewel er nog steeds ruimte voor verbetering is om dit traject te optimaliseren.

“We houden ons nu meer bezig met de opvolging van training, maar dit kan nog beter.”

Zoals blijkt uit Figuur 4.2 focussen organisaties daarbij op zowel de tevredenheid met de training als op de gedragswijziging ten gevolge van de training (Kirkpatrick, 1959). In de eerste plaats gaan alle bevroegde organisaties na hoe *tevreden* hun werknemers zijn met een bepaalde training. Dit gebeurt meestal aan de hand van een evaluatieformulier, of happy sheet, waarbij aan de werknemers gevraagd wordt om een aantal standaard tevredenheidsvragen in te vullen. Aldus wordt op structurele wijze informatie verzameld omtrent alle trainingen, die bijgehouden wordt door het HR-departement. Hierbij wordt soms wel opgemerkt dat er te weinig gebruik wordt gemaakt van de rijkdom aan informatie die deze database oplevert. Een minderheid van organisaties geeft bovendien aan via een informeel gesprek feedback van hun werknemers te verzamelen over de gegeven trainingen. Dit heeft echter het nadeel dat deze informatie vaak niet geregistreerd wordt en dus geen invloed heeft op langere termijn.

“Er is een tevredenheidsbevroeging of happy sheet na iedere opleiding.”

Daarnaast focussen organisaties steeds vaker op het *resultaat* van training door na te gaan of de gewenste competenties effectief ontwikkeld zijn en de gewenste gedragswijziging tot gevolg hebben. Drie vierde van de bevroegde organisatie beoordeelt deze gedragswijziging op de werkplek. Hierbij wordt aan de leidinggevende gevraagd om na te gaan of de verworven competentie wordt ingezet op de werkplek en aldus tot een verbeterde prestatie leidt. De leidinggevende bespreekt zijn/haar

bevindingen met de werknemer tijdens de ontwikkelingsgesprekken en helpt, indien nodig, de werknemer om de transfer te maken van het geleerde naar de werkplek.

“Voor de grote, gezamenlijke opleidingen doen we een opvolging in de vorm van coaching op het terrein zelf, waarbij de leidinggevenden nagaan en afturven in welke mate de medewerkers de aangeleerde vaardigheden gebruiken op het terrein.”

Daarnaast maakt ongeveer de helft van de organisatie ook gebruik van testen en examens om het resultaat van training te bepalen. Dit is echter sterk afhankelijk van de gebruikte trainingsmethode (bv. e-learning) en trainingsinhoud (bv. technische veiligheidsprocedures). Wanneer dit onmogelijk of ongepast blijkt te zijn, vragen organisaties veelal aan de interne of externe trainers om kritisch de evolutie van de trainees in kaart te brengen. Ten slotte proberen steeds meer organisaties ook de meerwaarde, of return on investment (ROI), van de verschillende trainingen te bepalen. Dit blijft echter een moeilijke oefening en veel organisaties geven aan nog steeds op zoek te zijn naar de geschikte manier om deze ROI te meten (zie Figuur 4.2). Veelal proberen organisaties vandaag eerst de meerwaarde van de training op individueel niveau te meten door de individuele competentieontwikkeling en de vooruitgang van de werknemer vast te leggen. De som van de verbeteringen in individuele prestaties vertalen ze dan naar de algemene organisatieprestatie om aldus de bijdrage van de training op organisatieniveau weer te geven.

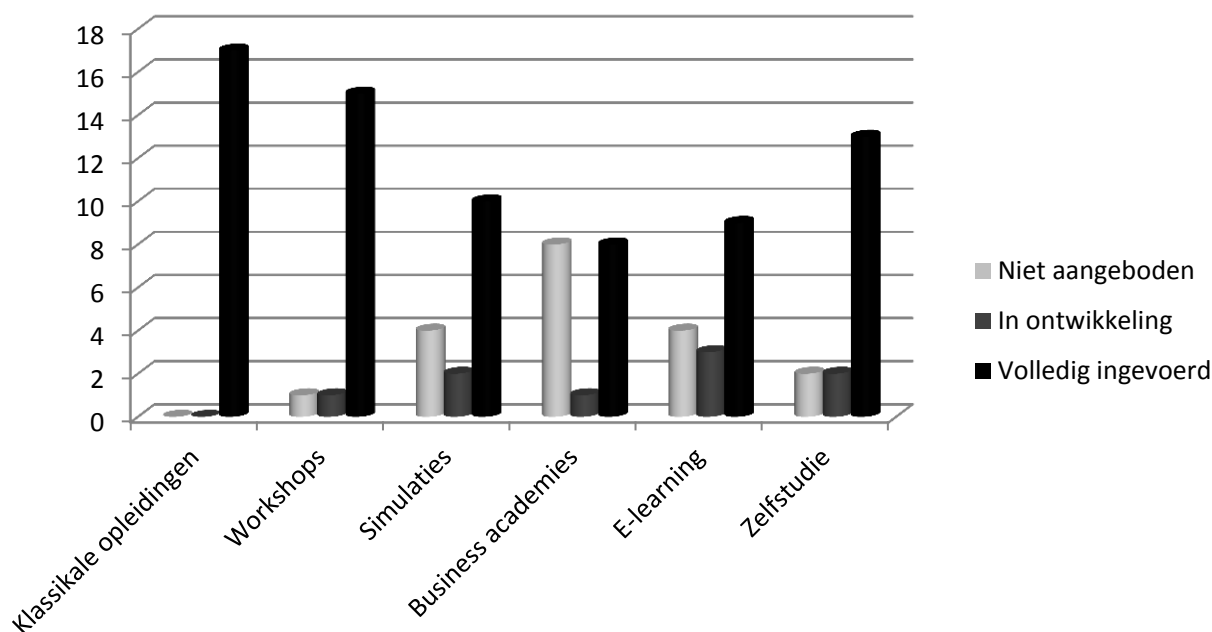
Het voor- en natraject spelen dus een belangrijke rol in het succes van training. Organisaties hebben de laatste jaren dan ook sterk geïnvesteerd in het verder uitwerken en professionaliseren van deze trajecten. Onderstaande case vormt hier een goed voorbeeld van.

Case 1: De leercirkel

Een kleine onderneming binnen de gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening introduceerde de leercirkel in de organisatie. Deze leercirkel integreert het voor- en natraject in elke training en wordt als volgt vormgegeven. Voordat werknemers een opleiding volgen, dienen zij hun persoonlijke leerdoelstellingen te expliciteren. Hiertoe moeten zij een antwoord formuleren op vragen zoals, waarom volg je de vorming of wat denk je te leren? Deze leerdoelstellingen worden dan mee opgenomen in de uitwerking van de opleiding en krijgen specifieke aandacht tijdens de training. Na de opleiding wordt een reflectiemoment voorzien, waarin werknemers gevraagd worden na te gaan wat het resultaat was van de opleiding (Wat heb je geleerd?), hoe zij de verworven competenties in praktijk gaan brengen (Hoe ga je hetgeen je geleerd hebt gebruiken in je job?) en hoe dit zal bijdragen tot een betere performantie van de organisatie (Hoe draagt hetgeen jij geleerd hebt bij tot het succes van de organisatie?). Dit wordt besproken en opgevolgd door de leidinggevende.

2.4.3 Trainingsmethoden

De vraag blijft echter hoe deze trainingstrajecten worden ingevuld. Zoals blijkt uit Figuur 4.3 worden daarbij een *verscheidenheid aan trainingsmethoden* ingezet. De keuze van de gebruikte trainingsmethode is afhankelijk van de inhoud of competenties die de organisatie wil aanleren en de persoonlijke behoeften van de werknemer (Lievens, 2006). Vandaag wordt er daarbij veelal een mix van diverse trainingsmethoden aangeboden binnen blended learning.

Figuur 4.3 Gebruik van diverse trainingsmethoden (n= 17)

Klassikale opleidingen en workshops blijven een succesformule en worden door bijna alle organisaties aangeboden. De focus binnen deze opleidingen is echter wel verschoven van ex cathedra opleidingen, waarbij de nadruk ligt op kennisoverdracht, naar interactieve opleidingen, waarbij de nadruk ligt op het begeleiden naar inzicht. De werknemer wordt daarbij actiever betrokken in de opleiding en zal door middel van oefeningen, cases, rollenspelen, enz., nieuwe inzichten en competenties bijgebracht worden. Bovendien worden deze opleidingen in kleine groepen georganiseerd om aldus netwerking tussen de werknemers te stimuleren.

“We proberen onze trainingen zoveel mogelijk interactief te maken.”

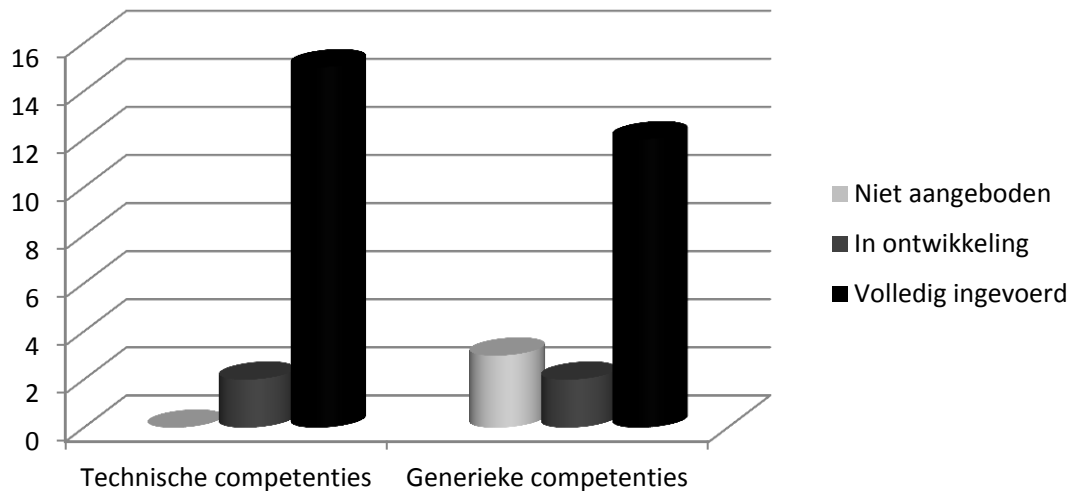
Daarnaast kan er binnen de tweede bevraging golf een opkomst van *zelfstudie* worden waargenomen. Werknemers worden gestimuleerd om zelf hun eigen ontwikkelingsproces in handen te nemen en gebruik te maken van de vele ontwikkelingsopportuniteiten die zich voordoen op en buiten de werkplek. Bovendien vormt zelfstudie een ideale aanvulling op verschillende trainingsmethoden en wordt het meestal in combinatie gebruikt als voorbereiding op of verdere uitdieping van de andere trainingsmethode. Een veelbesproken vorm van zelfstudie is *e-learning*. Zoals blijkt uit Figuur 4.3 zijn de opinies omtrent e-learning verdeeld. Sommige organisaties kiezen bewust niet voor e-learning omdat het niet past binnen hun bedrijfscultuur. Voor deze organisaties vormt training veelal een moment om werknemers samen te brengen en de onderlinge band tussen werknemers alsook de band met het bedrijf te versterken. Deze belangrijke functie van training wordt niet ingevuld binnen e-learning. Daarnaast ondervinden bedrijven ook dat werknemers tijd vrijgemaakt voor e-learning gemakkelijk uit de agenda schrappen omwille van diverse redenen (bv. operationele druk, andere prioriteiten, enz.). Andere bedrijven kiezen bewust wel voor e-learning omwille van de mogelijkheid om achteraf het geleerde te testen, de tijds- en plaatsonafhankelijkheid van e-learning en het eerder beperkte prijskaartje. Bovendien blijkt e-learning zeer efficiënt te zijn binnen blended learning-trajecten om werknemers de mogelijkheid te bieden dieper in te gaan op aspecten die specifiek voor hen interessant zijn.

“Er wordt een uitgebreid pakket aan e-learning aangeboden, waar onze werknemers te allen tijde gebruik kunnen van maken wanneer zij een bepaalde ontwikkelingsnood voelen. Daarnaast wordt het ook dikwijls gebruikt om bij te leren tussen twee opdrachten door.”

2.4.4 Trainingsinhoud

Ten slotte wordt training ingezet om een diverse set aan competenties te ontwikkelen. Daarbij trachten organisaties om een evenwichtige combinatie van *technische en generieke competenties* te trainen, zoals blijkt uit Figuur 4.4.

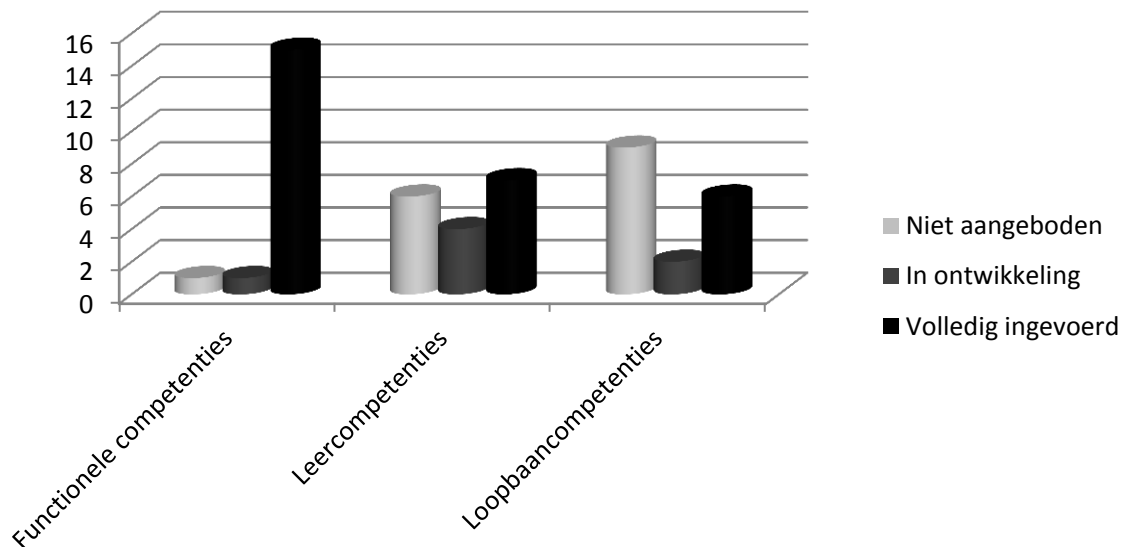
Figuur 4.4 Gebruik van training om technische en generieke competenties te ontwikkelen (n = 17)



Verschillende organisaties geven echter aan dat deze combinatie afhankelijk is van de positie in de organisatie. Meer specifiek krijgen jongere profielen in de organisatie voornamelijk technische trainingen, terwijl meer ervaren profielen voornamelijk generieke trainingen krijgen.

“Bij jongeren is ongeveer 80% van de trainingen technisch. Dit vermindert echter naargelang ze meer ervaring opdoen. Bij de ervaren profielen ligt het evenwicht meer bij de niet-technische trainingen”

Bovendien richten de meeste trainingen zich momenteel op het ontwikkelen van *functionele competenties*, aangezien deze onmiddellijk toepasbaar zijn in de job en de meerwaarde van de opleiding voor de organisatie onmiddellijk zichtbaar is. Desalniettemin is het ontwikkelen van *leer- en loopbaancompetenties* minstens even belangrijk voor het waarmaken van de organisatiestrategie op langere termijn. Uit Figuur 4.5 blijkt dat daarbij best wel nog wat werk aan de winkel is.

Figuur 4.5 Gebruik van training om functionele, leer- en loopbaancompetenties te ontwikkelen (n = 17)

2.5 Werkplekieren

Een tweede belangrijke leervorm binnen competentieontwikkeling is werkplekieren (De Vos, et al., in press). Werkplekieren wordt gedefinieerd als ‘een proces van duurzame verandering van het bestaande competentiereservoir, respectievelijk (geïntegreerde clusters van) kennis, vaardigheden en attitudes, van medewerkers en groepen van medewerkers in situaties op of nabij de werkplek die als hoofddoel de kwaliteitsvolle uitvoering en vooruitgang van het werk hebben’ (Baert, et al., 2009, p. 105). Binnen dit hoofdstuk wordt de rol en vorm van werkplekieren uitvoerig beschreven. Daarbij wordt er eerst gerapporteerd hoe organisaties anno 2010 aankijken tegen werkplekieren. Daarna wordt er dieper ingegaan op de verschillende vormen van werkplekieren in de organisatie en de condities die organisaties creëren om werkplekieren te stimuleren en te ondersteunen.

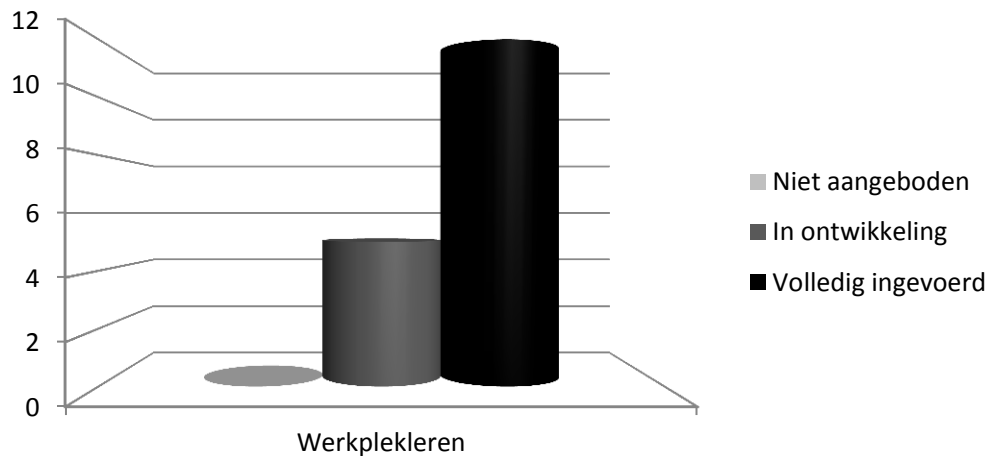
2.5.1 Werkplekieren vandaag!

Werkplekieren vormt vandaag in veel organisaties de centrale praktijk binnen competentieontwikkeling. Academici en managers erkennen daarbij het *stijgende belang* van werkplekieren om competenties ten volle te ontwikkelen (van der Heijden, et al., 2009). Zoals aangegeven door Marsick (2006), gebeurt het meeste leren immers niet tijdens formele trainingen, maar wel informeel op de werkplek. Bovendien toonden Borghans, Golsteyn en De Grip (2006) aan dat informeel leren een unieke bijdrage levert aan het ontwikkelen van individuele competenties.

“In feite is alles ontwikkeling. Daarbij bestaat zo’n 70% uit zuiver werkplekieren, 20% uit coaching en slechts 10% uit formele leerprogramma’s.”

Deze bevindingen hebben ertoe geleid dat er binnen de tweede bevestigingsgolf beduidend meer aandacht wordt besteed aan werkplekieren. Zoals blijkt uit Figuur 5.1 bieden alle organisaties vandaag werkplekieren aan of plannen zij deze praktijk te implementeren in de nabije toekomst.

Figuur 5.1 Gebruik van werkpleklers (n = 17)



Ondanks dit frequent gebruik van werkpleklers melden verschillende organisaties dat de professionele uitwerking van werkpleklers nog lang niet op punt staat. De meeste organisaties hebben de verschillende praktijken binnen werkpleklers pas recent ingevoerd en moeten deze nog verder optimaliseren. Werkpleklers staat dus nog *in de kinderschoenen* en is nog niet structureel ingebed in elke organisatie. Desalniettemin ziet de toekomst voor werkpleklers er veelbelovend uit.

De bevroegde organisaties benadrukken daarbij *drie grote voordelen* van werkpleklers. Ten eerste stelt werkpleklers weinig eisen naar tijd, plaats en budget. Werkpleklers gebeurt immers op de werkplek wanneer dit nodig is. Aldus zijn geen extra verplaatsingen noodzakelijk, die tijd en geld vergen, en kunnen ook decentrale organisaties zonder veel rompslomp ontwikkeling aanbieden aan alle werknemers. Bovendien zorgt de afwisseling tussen leren en werken ervoor dat werknemer en lijnmanager enerzijds niet het gevoel hebben veel tijd te moeten investeren in ontwikkeling en aldus in te moeten boeten aan productiviteit, en anderzijds voldoende vrijheid hebben om zelf te bepalen wanneer leren opportuun is. Ten slotte vereist werkpleklers minder financiële middelen, doordat externe trainers, accommodaties voor trainingen, enz. niet langer nodig zijn. Ook dit is een belangrijke stimulans voor werkpleklers in economisch moeilijke tijden.

“Vroeger zouden mensen hiervoor al sneller een formele opleiding gaan volgen, maar door budgettaire restricties moeten we daar nu veel creatiever in zijn. Hierdoor opteren we vaker voor werkpleklers. Veel van de creatieve ideeën komen trouwens van de mensen of managers zelf.”

Ten tweede biedt werkpleklers werknemers praktijkgerichte ervaringen. Deze ervaringen sluiten heel nauw aan bij de eigen functie en praktische werkzaamheden van de werknemer, waardoor het geleerde onmiddellijk toepasbaar is op de werkvloer en de transfer bevorderd wordt (Lievens, 2006). Hierdoor is de effectiviteit van werkpleklers groot.

“Ten slotte leer je maar echt iets door het te doen.”

Ten derde maakt werkpleklers deel uit van de business, waardoor deze ontwikkelingsvorm ook meer aandacht en waardering krijgt van de business. Binnen werkpleklers gebeurt het leren immers tijdens het werken, waardoor het voordeel ontstaat dat de werknemer niet uit productie gehaald moet worden en er aldus geen verlies is aan mankracht binnen het team. De continuïteit binnen het departement kan verzekerd worden. Bovendien zorgt werkpleklers er ook voor dat de werknemer het geleerde onmiddellijk kan toepassen op de werkvloer, waardoor de leereffecten onmiddellijk zichtbaar zijn voor lijnmanager en collega's. Hierdoor ontstaat er een grotere draagkracht voor

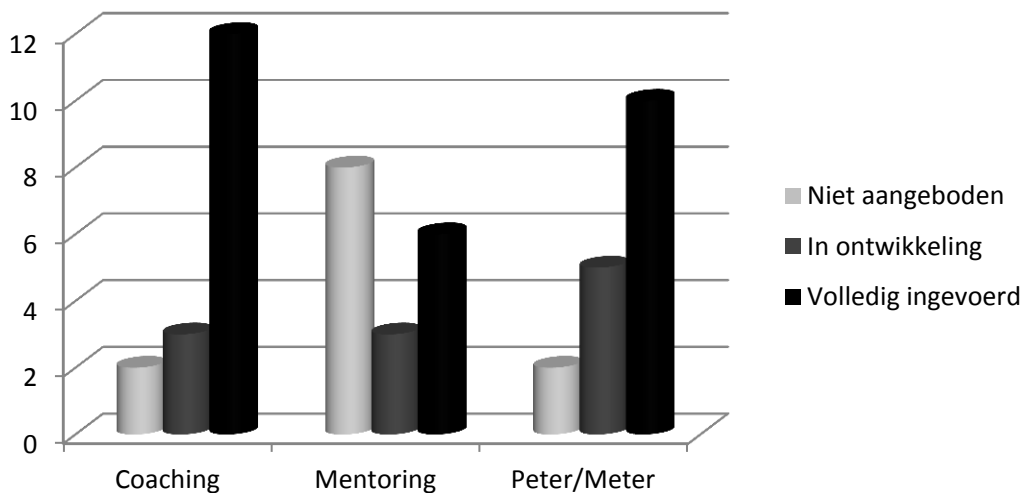
ontwikkeling in de organisatie. Ten slotte zorgt werkpleklers voor een verschuiving van de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van het HR-departement naar de lijnmanager en de werknemer. Hierdoor wordt het leren teruggebracht naar de kern van de business, zijnde de onderlinge relatie tussen lijnmanager en werknemer, waardoor het doel van leren, i.e. een betere prestatie van de organisatie, waargemaakt kan worden.

“De verantwoordelijkheid voor werkpleklers ligt duidelijk bij de werknemer. Deze moet de ruimte en tijd creëren voor werkpleklers.”

2.5.2 Leerwerkvormen

Werkpleklers kan in organisaties vorm gegeven worden door een verscheidenheid aan leerwerkvormen, die de integratie tussen leren en werken centraal stellen (Baert, et al., 2009). Uit de interviews binnen de tweede bevestigingsgolf blijken drie belangrijke leerwerkvormen op de voorgrond te treden, namelijk coaching, mentoring en peter- en meterschap.

Figuur 5.2 Gebruik van leerwerkvormen (n = 17)



2.5.2.1 Coaching

Zoals blijkt uit Figuur 5.2 heeft het merendeel van de bevroegde organisaties tijdens de tweede bevestigingsgolf *sterk geïnvesteerd* in coaching. Ongeveer drie vierde van de organisaties stelt vandaag coaching volledig ingevoerd te hebben in de organisatie. De *uitwerking* van coaching blijkt echter te verschillen.

Sommige organisaties leggen de focus op het implementeren van een coachingscultuur. Binnen deze coachingscultuur neemt de lijnmanager de rol op van coach door regelmatig feedback te geven aan elke medewerker over de geobserveerde prestaties, de sterktes en de ontwikkelingspunten. Daarbij wordt er samen nagedacht over hoe deze prestaties nog verbeterd kunnen worden en stuurt de lijnmanager eventueel bij waar nodig. Aldus wordt een zeer open sfeer gecreëerd waarin lijnmanager en werknemer continu aandacht hebben voor verbetering en waarin feedback een zeer waardevol instrument vormt om het succes van beide partijen te verzekeren. Deze coachende stijl van leidinggeven wordt bovendien zeer gewaardeerd door de werknemers, alhoewel dit niet zonder nadelen is, zoals blijkt uit volgend citaat.

“Naast coach zijn wij natuurlijk ook nog leidinggevende en moeten wij bepaalde taken opnemen die niet steeds stroken met het coachings- en ontwikkelingsaspect, zoals prestatiebeoordelingen en bepalen van de verloning. Bovendien hebben onze leidinggevendenden heel wat mensen onder hun. Dat vormt dus een grote groep om te coachen, waardoor je ook niet zo diep kan gaan bij elke medewerker als je zou willen.”

Andere organisaties werken daarentegen met formele coachingstrajecten als antwoord op een specifieke ontwikkelingsnood bij een werknemer. Deze coachingstrajecten starten met een formeel gesprek tussen coach en coachee waarin de leerdoelstellingen en verwachtingen van beide partijen worden bepaald. Nadien volgt een langdurig coachingstraject waarin de werknemer het initiatief neemt om de vooropgestelde competenties te ontwikkelen en daarin begeleid en opgevolgd wordt door de coach. Op het einde van het coachingstraject volgt ten slotte een uitgebreid evaluatiegesprek waarin wordt nagegaan of de leerdoelstellingen bereikt zijn. De rol van de coach kan daarbij ingevuld worden door verschillende profielen, zoals de lijnmanager, HR-medewerker, expert binnen hetzelfde of een ander departement, ervaren coach buiten de organisatie, enz.

“We hebben een aantal mensen die gecertificeerd zijn in coaching, maar de keuze van de coach wordt steeds gemaakt door te kijken wie het best geplaatst is om aan die specifieke persoon coaching te geven. Soms is het iemand van HR, soms is het iemand van het eigen departement, soms is het iemand van een ander departement die de procedures heel goed kent, of iemand de functie voordien heeft uitgevoerd.”

2.5.2.2 Mentoring

Mentoring daarentegen heeft *minder succes*. Slechts één derde van de bevroegde organisaties stelt mentoring volledig ingevoerd te hebben (zie Figuur 5.2). Daarbij definiëren Ostroff en Kozlowski (1993) mentoring als *“het proces waarbij een meer ervaren personeelslid de taak op zich neemt om een minder ervaren personeelslid te begeleiden in zijn/haar persoonlijke en professionele ontwikkeling”*. Deze begeleidingstaak wordt echter in de meeste organisaties reeds opgenomen door de lijnmanager binnen zijn/haar coachingsrol, waardoor verschillende organisaties de meerwaarde van een bijkomende mentor als te klein beschouwen om te investeren in deze praktijk.

“Wij hebben geen mentorschap in onze organisatie. De lijnmanager blijft steeds het eerste contactpunt voor de werknemer.”

Mentoring wordt daarenboven zelden structureel ingevoerd in de bevroegde organisaties. Meestal wordt deze leerwerkvorm *ad hoc* ingezet bij het detecteren van een bepaalde ontwikkelingsnood bij een werknemer. Daarbij wordt de keuze gemaakt om deze ontwikkelingsnood in te vullen door de betrokken werknemer op de werkplek te laten bijstaan door een collega die uitblinkt in de te ontwikkelen competentie of meer ervaring heeft met de betreffende situatie. Sommige organisaties kiezen er ook voor om *nieuwe werknemers* systematisch te laten bijstaan door een meer ervaren collega, die op regelmatige basis nagaat of het werk vlot verloopt en bijstuurt waar nodig. De duur van dit proces is afhankelijk van de tijd die de nieuwe werknemer nodig heeft om het werk volledig onder de knie te krijgen.

“Als het nodig is, dan zijn er senior profielen die onze juniors kunnen bijstaan op de vloer.”

“Nieuwe mensen krijgen een traject, waarbij ze alle geledingen van de organisatie bekijken en meelopen met een ervaren collega. Zo krijgen ze inzage in de dienst en leren ze het werk. Dit is een goed kennis-makingsmiddel. De ervaringsdeskundigen waarmee ze samenlopen doen dit vrijwillig, maar krijgen hiervoor wel eerst een opleiding.”

2.5.2.3 Peter- en meterschap

Het peter- en meterschap komt *frequent* voor in organisaties. Ongeveer de helft van de bevroegde organisaties geeft aan het peter- en meterschap volledig ingevoerd te hebben (zie Figuur 5.2). De peter of meter neemt daarbij een meer informele rol aan dan de mentor. Meerbepaald staat de peter of meter in voor het *onthaal van de nieuwe werknemer* tijdens de eerste dagen, waarbij de focus vooral ligt op de kennismaking met de collega's binnen en buiten het departement en op de praktische werking van het bedrijf (bv. cafetaria, veiligheidskledij, enz.).

“We hebben een bundel uitgewerkt voor de peter en meter die als houvast dient zodat die persoon weet wat hij/zij moet doen, namelijk het tonen van de afdeling, verwelkoming van de nieuwe werknemer, eventuele spanningen binnen het team door de komst van een nieuwe medewerker counteren, enz.”

Daarnaast speelt de peter of meter ook een belangrijke rol als *vertrouwenspersoon*. De peter of meter vormt daarbij een toegankelijk aanspreekpunt, waarbij de werknemer steeds terecht kan voor vragen van allerlei aard.

“Het peter- en meterschap is voor ons een manier om mensen snel een vertrouwenspersoon in het huis te geven naast hun baas en de mensen van HR.”

2.5.3 Conditie ter stimulering van werkpleklers

Naast bovengenoemde structurele vormen van werkpleklers erkennen de bevroegde organisaties dat werkpleklers veelal spontaan, ongestructureerd en ongepland plaatsvindt binnen de interacties tussen werknemer en lijnmanager, en werknemer en collega's (van der Heijden, et al., 2009). Om van werkpleklers een succes te maken is het dan ook noodzakelijk dat alle personen op de werkvloer het belang van ontwikkeling ten volle erkennen en bereid zijn te investeren in hun eigen ontwikkeling alsook die van hun medewerkers. Met andere woorden, om van werkpleklers een succes te maken heb je nood aan een *positieve leercultuur* in de organisatie (Athey & Orth, 1999; Davidson, De Stobbeleir, Remue, Vandewoestijne & Buyens, 2010; Seng, Zannes, & Pace, 2002; van Dam, et al., 2006). Deze positieve leercultuur wordt door de bevroegde organisaties beschreven als een cultuur waarin levenslang leren als vanzelfsprekend wordt beschouwd (De Rick, Van Valckenborgh, & Baert, 2004); een cultuur van kennisdeling, waarin werknemers beseffen dat ze van elkaar het meeste kunnen leren (Seng, et al., 2002); een cultuur waarin tijd en ruimte wordt gemaakt voor ontwikkeling. Het creëren van een dergelijke leercultuur blijft echter een belangrijke uitdaging voor veel organisaties (Davidson, et al., 2010).

Als antwoord op deze uitdaging investeren organisaties vandaag in het *creëren van condities die werkpleklers stimuleren* (Baert, et al., 2009; van der Heijden, et al., 2009). Baert en collega's (2009) onderscheiden daarbij zes belangrijke condities voor werkpleklers, namelijk een stimulerende werkorganisatie (bv. werkoverleg), individuele leerbegeleiding (bv. POP), individuele werkbegeleiding (bv. coaching), interne leernetwerken (bv. werkgroepen), externe leernetwerken (bv. conferenties) en informatiesystemen (bv. ideeënbus). Binnen de tweede bevroegingsgolf wordt er beduidend meer aandacht besteed aan deze condities voor werkpleklers. Naast de nadruk op individuele leer- en werkbegeleiding die in dit en vorige hoofdstukken reeds uitgebreid werd beschreven, investeren de bevroegde organisaties voornamelijk in het opzetten van een stimulerende werkorganisatie en van interne leernetwerken.

2.5.3.1 Stimulerende werkorganisatie

De bevroegde organisaties focussen bij de creatie van een stimulerende werkorganisatie op twee essentiële elementen, namelijk onderlinge interactie of communicatie en een uitdagende job. In de eerste plaats erkennen alle bevroegde organisaties dat de basis van een kenniscultuur gevormd wordt door *communicatie* (van der Heijden, et al., 2009). Binnen deze tweede bevraging golf geven de organisaties dan ook aan sterk geïnvesteerd te hebben in het optimaliseren van de verticale en laterale communicatiepraktijken binnen hun bedrijf. De *verticale communicatielijn* staat daarbij in voor het overdragen van de algemene organisatiestrategie en -praktijken zoals deze bepaald zijn door het hoger management. Organisaties investeren vandaag in deze verticale communicatielijn door een zeer transparante en directe communicatie naar alle werknemers na te streven. Daarbij maken zij gebruik van een verscheidenheid aan communicatievormen, zoals intranet, nieuwsbrief, quarterly meetings, enz. Het delen van kennis begint aan de top en het hoger management moet dan ook het goede voorbeeld geven aan de rest van de organisatie.

“We proberen onze werknemers zo goed mogelijk te informeren door gebruik te maken van een up to date intranet, een nieuwsbrief die elk kwartaal wordt uitgegeven, enz.”

“Alle processen en procedures zijn zichtbaar voor alle werknemers via het intranet.”

De *laterale communicatielijn* doelt op regelmatige interacties tussen collega's, departementen of vestigingen met het oog op het onderling delen van relevante kennis en ervaringen. Daarbij groeit het besef dat er binnen de organisatie zelf nog heel veel van elkaar geleerd kan worden en dat dit een enorme bron van ontwikkelingsopportuniteiten biedt, die vandaag onvoldoende wordt aangesproken. Organisaties hebben binnen deze tweede bevraging golf dan ook geïnvesteerd in het implementeren van praktijken die het onderling delen van kennis stimuleren. Zo hechten organisaties steeds meer belang aan regelmatige teamvergaderingen of strategische dagen, waarop onderling werkoverleg kan gepleegd worden en ervaringen uitgewisseld worden. Daarnaast hebben verschillende organisaties recent ook het train-the-trainer principe ingevoerd, waarbij werknemers die een externe opleiding gevolgd hebben, systematisch worden gevraagd om intern een sessie voor te bereiden met de belangrijkste bevindingen uit deze opleiding. Verder wordt er ook gebruik gemaakt van getuigenissen om ervaringen uit te wisselen en wordt het delen van goede praktijken tussen werknemers, departementen of vestigingen gestimuleerd. Een innovatieve manier om deze kennisdeling te stimuleren wordt weergegeven in onderstaande case.

Case 2: Steal of the Year Award

Een grote onderneming binnen de financiële en zakelijke dienstverlening introduceerde recent de 'Steal of the Year Award' in de organisatie. Deze award wordt uitgereikt aan het departement of de vestiging die innovatieve processen succesvol hebben overgenomen van andere vestigingen binnen hetzelfde bedrievennetwerk. Aldus stimuleert deze onderneming haar werknemers om oog te hebben voor hoe andere vestigingen in het eigen netwerk bepaalde zaken aanpakken, goede praktijken daarbinnen te herkennen en deze goede praktijken succesvol te implementeren binnen het eigen departement of de eigen vestiging.

Een tweede belangrijk element binnen een stimulerende werkorganisatie is het aanbieden van een *uitdagende job* (van der Heijden, et al., 2009). Een uitdagende job triggert werknemers voortdurend om bij te leren door hen continu met kleine veranderingen en intrigerende problematieken te confronteren.

“Continue verandering in je functie zorgt ervoor dat je constant kan bijleren en stimuleert zo dus het werkplek leren.”

Organisaties erkennen daarbij twee manieren om een job uitdagend te maken en te houden. In de eerste plaats zorgt het werken op *project*basis ervoor dat een werknemer op regelmatige tijdstippen een andere 'job' krijgt voorgeschoteld. Bovendien wordt er bij de projecttoewijziging ook steeds rekening gehouden met de mogelijkheden die het project biedt om de vaardigheden van de werknemer verder bij te scherpen, zonder dat de goede uitvoering van het project in het gedrang komt. Het streefdoel is daarbij dat elk project een uitdaging vormt voor de werknemer en een succes vormt voor de klant.

“Mensen komen op een project en kijken samen met de projectmanager naar de objectieven van het project en hun eigen rol hierin. Het project vormt daarbij de nummer 1 leeromgeving voor de werknemer.”

Daarnaast zorgt ook een regelmatige *jobrotatie* of een vrijwillige stage binnen een andere functie ervoor dat de job van een werknemer uitdagend blijft en continu nieuwe ontwikkelingsopportunities biedt. Daarenboven leidt deze regelmatige jobverandering ertoe dat de werknemer een breder inzicht krijgt in het volledige werkproces binnen de organisatie en aldus ook beter de meerwaarde van de eigen functie binnen dit werkproces kan inschatten.

“We hebben meer aandacht voor rotatie naar andere functies, zodat mensen niet enkel hun werk kennen, maar ook dat van de anderen. Dit is niet verplicht, maar wordt wel gestimuleerd vanuit de organisatie. Iemand die roteert, wordt daarbij opnieuw opgeleid en begeleid.”

2.5.3.2 Leernetwerken

Organisaties benadrukken vandaag dat leren een sociaal gebeuren is (van der Heijden, et al., 2009). Leren wordt binnen de tweede bevragsingsgolf dan ook steeds vaker ingebed in het sociaal netwerk van werknemers door het opzetten van interne leernetwerken binnen de organisatie. Deze leernetwerken dienen simultaan *twee belangrijke doelen*. Ten eerste stimuleren deze leernetwerken werkpleklers, doordat er binnen de grenzen van het netwerk tijd en ruimte wordt gecreëerd voor werknemers om kennis te delen en aldus van elkaar te leren. Ten tweede versterken deze leernetwerken ook de band tussen werknemers, doordat werknemers binnen het netwerk gestimuleerd worden tot een sociale interactie die dieper en breder gaat dan de taakgerichte interacties binnen de job. Deze leernetwerken beogen aldus ook een sterkere netwerking tussen collega's.

Uit de tweede bevragsingsgolf blijkt dat organisaties voornamelijk investeren in het opzetten van drie types *interne leernetwerken*, namelijk werkgroepen, web-based communities en projectteams. Binnen *werkgroepen* komen werknemers met eenzelfde interesse uit verschillende afdelingen samen om rond een bepaald onderwerp te werken. Dit onderwerp kan zeer divers worden ingevuld en wordt bepaald door de strategie van de business, door een vraag vanuit de werknemers of autonoom door de werkgroep zelf. Werknemers nemen op vrijwillige basis deel aan deze werkgroep tijdens of na de werkuren. Een werkgroep kan bovendien verschillende activiteiten inhouden. Er kan een brainstormsessie georganiseerd worden om een bepaald topic op exploratieve wijze verder te onderzoeken, er kan een bepaald idee verder worden uitgewerkt, er kan een oplossing worden gezocht voor een bepaald probleem of er kan kwaliteitscontrole en procesverbetering worden nagestreefd.

“We zetten in onze organisatie Centers for Excellence op. Daarbij komen mensen met dezelfde interesses na de werkuren samen om rond een bepaald topic te werken. Zij bepalen autonoom waarover ze het willen hebben. Dit is een vorm van opleiding, maar is eigenlijk meer kennisdeling en netwerking. Hier gaat men focussen op technische en soft skills, hoewel het nog iets meer technisch georiënteerd is.”

Daarnaast winnen ook *web-based communities* aan belang in de bevroegde organisaties. Binnen deze web-based communities worden er ICT-netwerken opgericht in de organisatie, waarop werknemers met eenzelfde interesse zich kunnen inschrijven en aldus op een snelle en toegankelijke wijze een veelheid aan informatie kunnen delen. Veelal nemen deze web-based communities de vorm aan van internet- of intranetfora, waarop werknemers literatuur, foto's en documenten kunnen delen en becommentariëren via posts, discussies kunnen opzetten via blogs en met elkaar kunnen communiceren via chat.

“We hebben communities opgezet, in samenwerking met IT-dienst, waarop werknemers met elkaar kunnen chatten en interessante literatuur kunnen posten. Deze communities worden ook meer en meer gekoppeld aan een specifieke opleiding.”

Ten slotte wordt er binnen de bevroegde organisaties ook steeds vaker gewerkt met *projectteams*. Daarbij wordt een project niet langer opgedeeld in deeltaken, die worden uitgevoerd door een bepaalde afdeling, en waarbij een groep van projectmanagers op het einde alle stukken van de puzzel in elkaar moeten passen. Integendeel, een project wordt als één geheel beschouwd en wordt uitgevoerd door een projectteam. Dit projectteam bestaat uit een groep van werknemers uit verschillende afdelingen die elk hun eigen expertise en bijdrage hebben. Door deze groep samen te zetten wordt er een kruisbestuiving nagestreefd tussen de verschillende expertisedomeinen in de organisatie, wat enerzijds een meerwaarde creëert voor het project en anderzijds de kennisdeling tussen en de verdere ontwikkeling van werknemers triggert.

2.6 Loopbaanmanagement

Een laatste belangrijke leervorm binnen competentieontwikkeling is loopbaanmanagement (De Vos, et al., in press). Loopbaanmanagement wordt daarbij gedefinieerd als *“het geheel van activiteiten die ernaar streven om het maximale van de aanwezige potenties in de werknemer te ontwikkelen, rekening houdend met de kenmerken van het individu, de organisatie en de omgeving”* (Lievens, 2006, p.321). Loopbaanmanagement omvat dus een langetermijnperspectief op ontwikkeling en vormt zo een belangrijke aanvulling op het kortetermijnperspectief binnen training en werkplekleren. In onderstaand hoofdstuk wordt dieper ingegaan op loopbaanmanagement binnen de huidige organisatie. Daarbij wordt eerst toegelicht hoe organisaties vandaag aankijken tegen loopbaanmanagement. Daarna wordt er dieper ingegaan op mobiliteit en loopbaanontwikkeling. Ten slotte wordt besproken hoe organisaties vorm geven aan talent management.

2.6.1 Loopbaanmanagement vandaag!

Ook vandaag geven de bevroegde organisaties aan dat loopbaanmanagement nog volop in *ontwikkeling* is. In tegenstelling tot training kent loopbaanmanagement slechts een korte voorgeschiedenis binnen de organisaties en kan dus nog niet rekenen op de maturiteit en standvastigheid van training en opleiding (Sels & De Winne, 2005; Tannenbaum & Yukl, 1992). De bevroegde organisaties geven dan ook aan dat er nog ruimte is voor verbetering binnen de huidige loopbaanpraktijken, maar dat zij momenteel via een langdurig proces van trial and error volop werken aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van loopbaanmanagement in hun organisatie.

“We doen heel veel zaken, maar het is niet steeds formeel gecatalogiseerd onder loopbaanmanagement. We moeten ook keuzes maken, want de tijd en energie is beperkt.”

“Het afgelopen jaar hebben we onze interne loopbaanmethodieken opnieuw herbekeken.”

Bovendien wijzen steeds meer organisaties op het belang van *flexibiliteit* en *maatwerk* binnen loopbaanmanagement. Organisaties worden geconfronteerd met een snel veranderende

werkomgeving die het moeilijk voorspelbaar maakt welke competenties er precies nodig zullen zijn in de toekomst en welke posities de werknemer zal kunnen innemen in de organisatie (van Dam, et al., 2006). Daarenboven zorgt het recente jobhopping fenomeen (Hamori, 2010) ervoor dat bedrijven moeilijk kunnen inschatten hoe hun werknemerspoel er binnen een paar jaar zal uitzien. Een flexibele houding binnen loopbaanmanagement is dan ook aangewezen. Daarnaast erkennen steeds meer organisaties dat elke werknemer eigen sterktes, zwaktes en ambities heeft en dus een uniek loopbaantraject zal afleggen. Dit traject moet op elk moment in de tijd ervoor zorgen dat de werknemer optimaal ontwikkeld en ingezet wordt in de organisatie, zodat dit de vooruitgang van beide partijen bespoedigt. Loopbaanmanagement wordt aldus een kwestie van maatwerk.

Om in te spelen op deze nood aan flexibiliteit en maatwerk geven de bevroegde organisaties aan voorzichtig om te springen met het uittekenen van vaste beleidsregels omtrent loopbaanmanagement. Veelal richten bedrijven zich vandaag op de *individuele case* die zich aandient en proberen ze via interviews een individueel loopbaanplan op te stellen dat zo goed mogelijk afgestemd is op de individuele noden van de werknemer. Daarbij wordt er een groot initiatief verwacht van de werknemer zelf en ziet de organisatie haar eigen rol voornamelijk in het ondersteunen van de werknemer bij het uittekenen van het individueel loopbaanpad (Sundberg, 2001). De bevroegde organisaties doen dit door de noodzakelijke condities en een diversiteit aan loopbaaninstrumenten aan te bieden waar de werknemer naar eigen goeddunken gebruik kan van maken.

“Het zit voornamelijk in de handen van de werknemer zelf. Wij geven ondersteuning en tools, maar zij bepalen hun loopbaan.”

2.6.2 Mobiliteit

Mobiliteit vormt een *belangrijk deelaspect* van loopbaanmanagement. Het succesvol ontwikkelen van een loopbaan vereist immers dat werknemers niet lang blijven vasthangen aan één bepaalde functie, maar zich mobiel bewegen binnen en buiten de organisatie om zo continu nieuwe uitdagingen te ontdekken die hen stimuleren om hun competenties verder te ontwikkelen. Zo vonden Campion, Cheraskin en Stevens (1994) dat jobrotatie werknemers het gevoel geeft dat zij hun competenties verder ontwikkelen en toonden Karaevli en Hall (2006) aan dat het doorlopen van verschillende functies in een organisatie ervoor zorgt dat de werknemer de eigen cognitieve en emotionele competenties verder ontwikkelt. Dit idee wordt ook bevestigd in onderstaand citaat.

“Als we succesvolle mensen willen hebben op managementniveau, dan is het belangrijk dat deze mensen ervaring opdoen met verschillende functies tijdens hun niet-managementperiode. Het is immers niet eenvoudig om een managementfunctie met een nieuwe expertise te combineren.”

Desalniettemin organisaties het belang van mobiliteit erkennen, geven zij aan dat de mobiliteit binnen hun organisatie *eerder beperkt* is. Verschillende organisaties worden immers geconfronteerd met silodenken binnen de departementen, waarbij lijnmanagers hun goede, ingewerkte krachten liever niet zien vertrekken naar een andere afdeling. Maar ook werknemers blijken sterk gehecht te zijn aan hun favoriete postje en zijn vaak niet zo gewillig om de uitdaging aan te gaan en te schuiven naar een nieuwe functie. Bovendien legt ook de organisatiestructuur veelal beperkingen op aan mobiliteit. Steeds meer organisaties nemen bijvoorbeeld een vlakke structuur aan, waardoor verticale mobiliteit belemmerd wordt. Onderstaande case beschrijft hoe een organisatie op proactieve wijze omgaat met deze hindernissen.

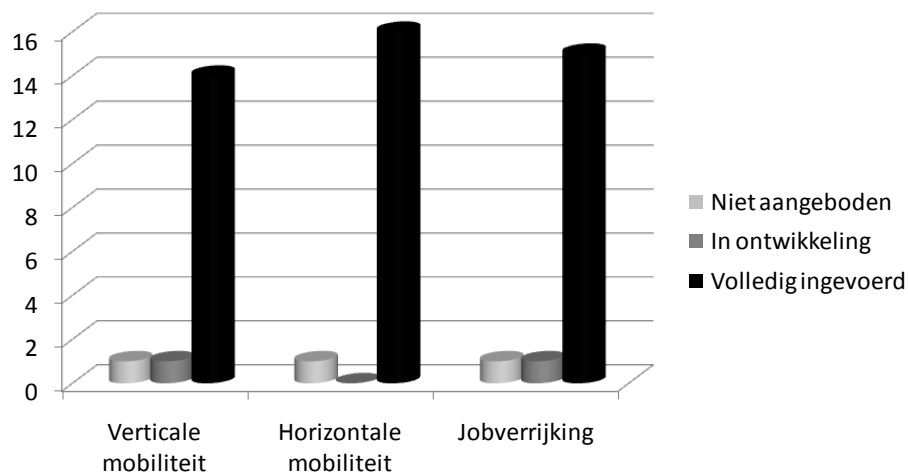
Case 3: Continuïteitsafspraken

Een grote onderneming binnen de financiële en zakelijke dienstverlening maakt gebruik van continuïteitsafspraken om de mobiliteit binnen de organisatie succesvol te managen. Daarbij zitten werknemer en lijnmanager bij de start van een nieuwe functie samen om te bespreken welke verwachtingen beide partijen hebben omtrent de invulling van de functie en hoelang de werknemer zich engageert om de nieuwe functie uit te oefenen. Beide partijen zetten hun engagement op papier, waardoor onbetwistbaar duidelijk is hoelang de samenwerking (minstens) zal duren. Zo wil deze organisatie ervoor zorgen dat zij enerzijds een open interne arbeidsmarkt kan aanbieden waarop alle werknemers kunnen solliciteren, maar anderzijds ook een minimum aan continuïteit en toekomstplanning kan voorzien binnen elk departement.

2.6.2.1 Types van mobiliteit

Organisaties proberen vandaag de hindernissen rond mobiliteit te overbruggen door simultaan te investeren in drie belangrijke types van mobiliteit, namelijk verticale mobiliteit, horizontale mobiliteit en jobverrijking (zie Figuur 6.1).

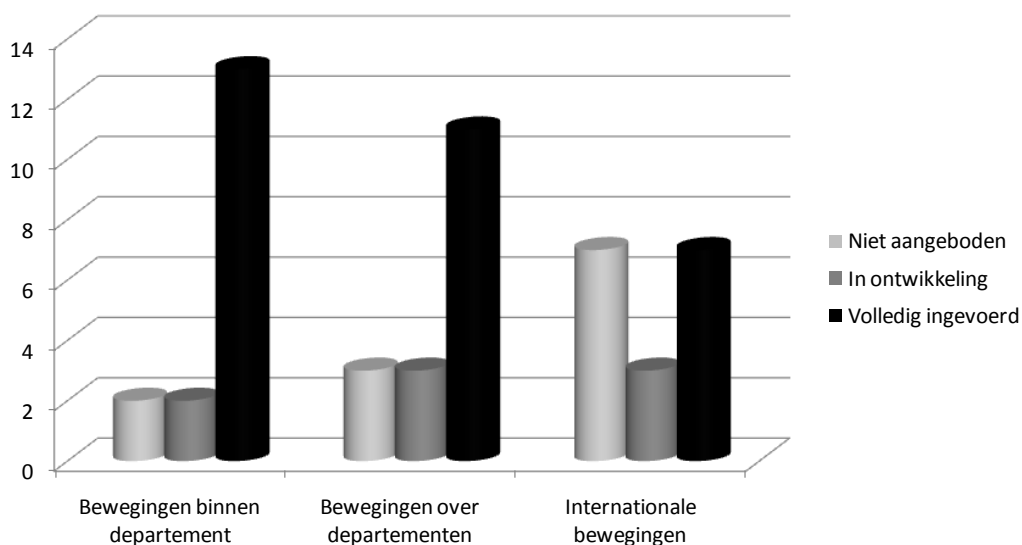
Figuur 6.1 Voorkomen van drie types van mobiliteit (n = 17)



Verticale mobiliteit is goed ingeburgerd in de bevroegde organisaties en neemt veelal de vorm aan van interne promotie. Daarbij wordt op basis van individuele competenties en potentieel bepaald welke werknemers kunnen doorgroeien naar een hogere positie in de organisatie. Het merendeel van de organisaties maakt daarbij gebruik van een interne selectieprocedure om op een objectieve en rechtvaardige wijze de meest geschikte kandidaat voor de hogere functie te selecteren. Deze hogere posities zijn immers door de vlakke organisatiestructuren gelimiteerd in aantal, waardoor organisaties slechts een beperkt aantal doorgroeimogelijkheden kunnen aanbieden.

“Het probleem is dat je vaak een grote populatie hebt voor een veel kleiner aantal doorgroeimogelijkheden.”

Ook *horizontale mobiliteit* is in de meeste organisaties volledig ingevoerd. Desalniettemin geven verschillende organisaties aan dat deze praktijk vandaag veel minder gebruikt wordt door werknemers dan verticale mobiliteit. Dit is te wijten aan het feit dat horizontale mobiliteit in veel organisaties een jongere en dus minder mature praktijk is dan verticale mobiliteit en anderzijds de verandering van job niet beloond wordt door een hogere status en/of een hogere loonschijf. De bevroegde organisaties erkennen daarbij drie horizontale bewegingen (zie Figuur 6.2).

Figuur 6.2 Voorkomen van horizontale bewegingen binnen een organisatie (n = 17)

De meeste horizontale bewegingen vinden plaats binnen eenzelfde departement. Deze overstap is immers het kleinst, aangezien het functiedomein waarbinnen de werknemer wordt tewerkgesteld gelijk blijft. Recent wordt er echter ook een opgang waargenomen van horizontale bewegingen over departementen heen. Verschillende organisaties geven daarbij aan dat het silodenken een belangrijke hinderpaal blijft, maar dat zij recent een mentaliteitswijziging waarnemen die deze vorm van horizontale mobiliteit in de toekomst een belangrijke boost kan geven.

“We hebben een beperkte mobiliteit tussen departementen, maar er is een mindshift. Volgend jaar hoop ik hierin dan ook een evolutie te zien. We hebben daarenboven ook beslist een interne jobbeurs te organiseren met standjes van de verschillende departementen, zodat mensen hierrond meer informatie kunnen krijgen.”

Internationale bewegingen komen het minst voor. Slechts één derde van de bevroegde organisaties geeft aan de mogelijkheid tot internationale bewegingen volledig ingevoerd te hebben. Dit kan enerzijds verklaard worden doordat niet alle bevroegde organisaties nauwe contacten hebben met internationale vestigingen, maar wordt anderzijds ook bepaald door hindernissen vanuit de organisatie en de werknemer zelf. Aan een internationale transfer hangt immers steeds een kostenkaartje vast dat sommige organisaties binnen deze economisch moeilijke tijden niet wensen te maken. Daarnaast zijn werknemers vaak niet zo gewillig om een langdurige internationale opdracht te aanvaarden, aangezien dit een grote druk legt op hun privéleven. Desalniettemin geeft de meerderheid van de organisaties binnen de tweede bevroegingsgolf aan een duidelijke tendens naar meer internationale mobiliteit waar te nemen.

Ten slotte komt ook *jobverrijking* veelvuldig voor in de bevroegde organisaties (zie Figuur 6.1). Alle organisaties geven immers aan dat verticale en horizontale mobiliteit beperkt zijn en zoeken naar manieren om ook binnen de huidige job nieuwe uitdagingen te creëren. Dit gebeurt veelal door nieuwe taken en verantwoordelijkheden toe te voegen aan de huidige job en zo de inhoud van de job letterlijk te verrijken. Jobverrijking vormt zo een belangrijk voorbeeld van hoe mobiliteit binnen de eigen functie gecreëerd kan worden.

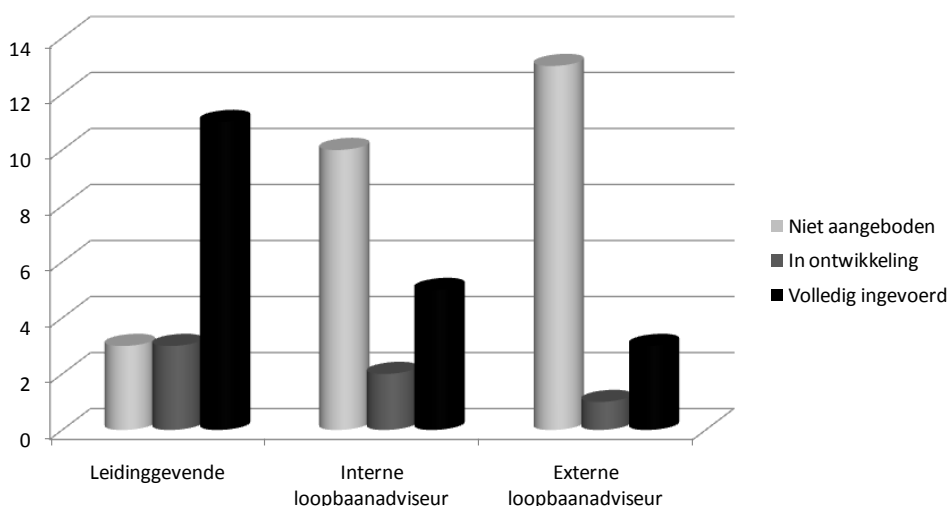
2.6.3 Loopbaanontwikkeling

Mobiliteit wordt daarnaast ook gestimuleerd in organisaties door te investeren in *loopbaanmanagementpraktijken*. Deze praktijken zetten werknemers aan om bewust na te denken over hun huidige loopbaan en de volgende stap binnen de organisatie (Baruch & Peiperl, 2000). Zo worden werknemers gestimuleerd om te bewegen in de organisatie en hun loopbaan verder te ontwikkelen. Uit deze studie blijkt dat organisaties vooral investeren in een goede loopbaanbegeleiding en flexibele loopbaanpaden.

2.6.3.1 Loopbaanbegeleiding

De meeste organisatie begeleiden hun werknemers in het uitstippelen van hun loopbaan door middel van een regelmatig *loopbaangesprek*. Uit Figuur 6.3 blijkt dat dit loopbaangesprek kan plaatsvinden met drie verschillende gesprekspartners, namelijk de directe leidinggevende, een interne loopbaanadviseur en/of een externe loopbaanadviseur.

Figuur 6.3 Gesprekspartners binnen het loopbaangesprek (n = 17)



Het loopbaangesprek wordt in de meerderheid van de bevroegde organisaties gevoerd met de directe leidinggevende (zie Figuur 6.3). Daarbij zit het loopbaangesprek veelal vervat in het evaluatiegesprek binnen de prestatie managementcyclus. Dit evaluatiegesprek bevat twee luiken. Het eerste luik verwijst naar het verleden en handelt over de geleverde prestaties van de werknemer tijdens het voorbije jaar. Het tweede luik verwijst naar de toekomst en bespreekt de verdere ontwikkeling en loopbaan van de werknemer. Binnen dit tweede luik wordt er nagegaan wat de ambities zijn van de werknemer op korte en lange termijn, hoe de directe leidinggevende de rol van de werknemer ingevuld ziet op korte en lange termijn, in welke mate beide visies met elkaar te rijmen zijn en welke acties in termen van ontwikkeling en loopbaanbeweging nodig zijn om deze visies waar te maken.

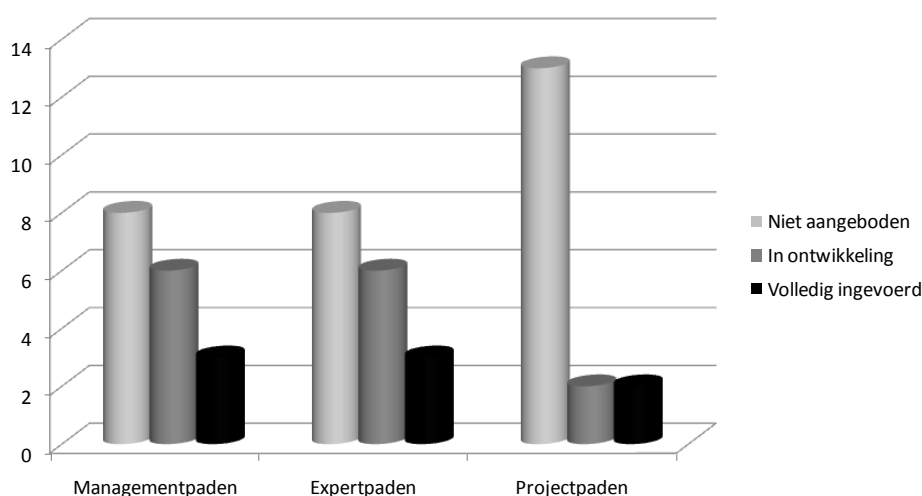
Eén derde van de bevroegde organisaties voorziet in een loopbaangesprek met een interne loopbaanadviseur. Deze functie van interne loopbaanadviseur wordt veelal ingevuld door een HR-medewerker, die een uitgebreide kennis en ervaring heeft in het voeren van loopbaangesprekken. Deze interne loopbaanadviseur verzamelt de nodige informatie omtrent de loopbaan van de werknemer bij de verschillende betrokken partijen in de organisatie, zoals de directe leidinggevende, de collega's, de projectmedewerkers, enz.

Ten slotte kiest een minderheid van de bevroegde organisaties ervoor om loopbaangesprekken te organiseren met een externe loopbaanadviseur. Dit gebeurt enkel op vraag van de werknemer zelf en wordt voornamelijk ingezet bij de hogere profielen in de organisatie.

2.6.3.2 Loopbaanpaden

Daarnaast ondersteunen sommige organisaties de loopbaanontwikkeling van hun werknemers door het aanbieden van loopbaanpaden. Zoals blijkt uit Figuur 6.4 zijn de meningen rond het implementeren van deze vaste loopbaanpaden verdeeld.

Figuur 6.4 Voorkomen van loopbaanpaden (n = 17)



Ongeveer de helft van de bevroegde organisaties geeft aan bewust *geen vaste loopbaanpaden* uit te werken. Volgens deze organisaties beknotten loopbaanpaden de flexibiliteit van de organisatie om op korte termijn in te spelen op de continu veranderende markt alsook de flexibiliteit van de werknemer om zelf een uniek loopbaantraject uit te stippelen. Deze organisaties kiezen ervoor om uitgebreid de verschillende loopbaankansen binnen de organisatie te communiceren, maar de werknemer zelf te laten beslissen op welke kansen hij/zij wil ingaan en hoe hij/zij deze loopbaankansen aan elkaar rijgt tot een loopbaantraject.

“Er zijn geen uitgewerkte paden voor mensen, want je kan nooit meer dan 2 jaar vooruit kijken. Bovendien zet je je als bedrijf teveel in een keurslijf. Mensen weten wel wat mogelijk is, maar dit is niet gebetonneerd.”

Ongeveer één vijfde van de bevroegde organisaties heeft loopbaanpaden *volledig ingevoerd*. Deze organisaties maken een onderscheid tussen drie soorten paden, namelijk het managementpad, het expertpad en het projectpad. Het managementpad en het expertpad worden vandaag het vaakst uitgewerkt in de bevroegde organisaties. Daarbij stellen deze organisaties dat een combinatie van beide paden essentieel is om zowel een doorstroom naar hoger management als een ontwikkeling van gespecialiseerde kennis te verzekeren. Beide paden staan dus voor een verdere ontwikkeling in twee uiteenlopende richtingen, die beide noodzakelijk zijn in de organisatie en beide attractief zijn voor verschillende types van werknemers. Het projectpad daarentegen wordt slechts zelden ontwikkeld en ingezet in de organisatie. Bovendien erkennen ook deze organisaties het belang van flexibiliteit binnen de loopbaanpaden. Zij kiezen er bewust voor om hun loopbaanpaden niet te strak uit te tekenen door de verschillende stappen binnen een loopbaanpad te karakteriseren op basis van ontwikkelbare competenties in plaats van vaste gegevens (bv. anciënniteit) en de mogelijkheid te behouden om steeds te kunnen overstappen van het ene pad op het andere.

“Binnen business units kan je zeer gemakkelijk switchen tussen het technische, het conceptuele en het managerial pad.”

2.6.4 Talent management

Het begrip ‘*high potential management*’ leidt ook vandaag tot verdeelde meningen. Enerzijds zien sommige organisaties een duidelijke meerwaarde in high potential management en geven aan te investeren in het uitwerken van een high potential programma. Deze organisaties beschrijven high potential management als een belangrijke hulp die ervoor zorgt dat zij hun beperkte middelen investeren in de groep werknemers die er het meeste zal uithalen, namelijk de high potentials.

“We gaan meer tijd investeren in mensen waarin we potentieel en talent zien. Op dit moment merken we dat we onze tijdsindeling even mooi verdelen over iedereen, terwijl we tijd moeten investeren waar het het meeste zal opbrengen.”

“Afhankelijk van hun plaats binnen de talent review matrix zullen mensen een speciale behandeling krijgen. Er zal meer geïnvesteerd worden in een betere medewerker en er zal gericht aan de slag gegaan worden.”

Anderzijds geven sommige organisaties aan bewust niet (meer) te investeren in high potential management. Deze organisaties stellen dat iedereen talent en potentieel bezit en dat geïnvesteerd moet worden in het verder ontwikkelen van één talent. Elk talent telt binnen de organisatie en elke medewerker heeft recht op verdere ontwikkeling.

“Een echt high potential programma is tegen onze filosofie. Dit komt immers over alsof de anderen minder goed zijn.”

“Alle medewerkers hebben potentieel!”

Onder invloed van deze laatste trend hebben verschillende organisaties hun high potential management vertaald naar *talent management*. Dit talent management brengt in de eerste plaats het talent binnen de organisatie in kaart. Daarbij wordt veelal gebruik gemaakt van een 9 box grid. Binnen de 9 box grid worden alle werknemers geclassificeerd in een 3x3-matrix op basis van hun prestaties en hun potentieel. Sommige organisaties koppelen daar nog een derde dimensie aan vast, namelijk de ambitie of motivatie van de werknemer. Een werknemer kan immers goed presteren en veel potentieel bezitten, maar indien deze werknemer niet gemotiveerd is om dit potentieel verder te ontwikkelen, zal dit een beperking opleggen aan de mogelijke vooruitgang van de werknemer.

“Het is ook belangrijk om te kijken naar de drive en de ambitie. Willen mensen ervoor gaan? Een high potential die weinig aandacht heeft voor de organisatie, daar moeten wij ook niet alle energie insteken.”

Nadat het talent in kaart is gebracht, kunnen er acties gekoppeld worden aan de voornaamste bevindingen uit deze talentenfoto. Daarbij worden in de eerste plaats ontwikkelingsmogelijkheden gekoppeld aan talent management door bijvoorbeeld werknemers uitdagingen te bieden die hen in staat stellen om te tonen wat ze kunnen. Daarnaast wordt aan talent management ook vaak een successieplanning gekoppeld om de continuïteit in de organisatie te garanderen. Binnen deze successieplanning wordt een schaduworganogram opgesteld, waarbij mogelijke opvolgers voor (een deel van) de werknemerspopulatie worden geïdentificeerd. Deze oefening vindt plaats binnen het hoger management en wordt veelal niet gecommuniceerd naar de werknemers toe om geen onnodig hoge verwachtingen te creëren.

3. Conclusie

De tweede bevragingsgolf binnen het onderzoeksproject ‘Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven’ wijst op zeven belangrijke tendensen binnen het domein van competentieontwikkeling.

1. *Competentieontwikkeling is een integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement*
2. *Competentieontwikkeling is een verhaal van één organisatie*
3. *Competentieontwikkeling is een verhaal van de business*
4. *Competentieontwikkeling is een verhaal van elke individuele werknemer*
5. *Competentieontwikkeling is een verhaal van strategische keuzes*
6. *Competentieontwikkeling is een verhaal van een lerende organisatie*
7. *Competentieontwikkeling is een positief verhaal*

De eerste vijf tendensen werden reeds gedetecteerd binnen de tweede bevragingsgolf van de eerste steekproef in 2009 en werden uitvoerig besproken in het derde rapport van het onderzoeksproject (De Hauw & De Vos, 2009b). Vandaag zetten deze vijf tendensen zich verder, waarbij twee van de vijf tendensen extra aandacht krijgen. In de eerste plaats wordt competentieontwikkeling als verhaal van elke individuele werknemer benadrukt door te focussen op de unieke loopbaantrajecten van werknemers. Anno 2010 wordt het belang van loopbaanontwikkeling in organisaties immers meer dan ooit beklemtoond. Daarbij erkennen organisaties dat elke werknemer een unieke compositie is van talenten en beperkingen en niet ontwikkeld kan worden door middel van een algemene, one-fits-all aanpak. Integendeel, elke werknemer heeft een uniek loopbaantraject nodig dat op lange termijn een unieke mix van training, werkplekleren en loopbaanmanagement biedt om de eigen talenten zo optimaal mogelijk te ontwikkelen en in te zetten in de organisatie. Ten tweede onderstrepen organisaties vandaag dat competentieontwikkeling een verhaal is van strategische keuzes. De economische crisis heeft verschillende organisaties ertoe gedwongen om duidelijke keuzes te maken in hun strategische visie en de meerwaarde van deze keuzes op een transparante wijze aan te tonen. Aldus wordt competentieontwikkeling anno 2010 in verschillende organisaties steeds vaker gedefinieerd als een uniek competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie dat het succes van de organisatie kan waarborgen. Dit heeft geleid tot een herwaardering van competentieontwikkeling als kern van de organisatiestrategie.

Naast de vijf tendensen uit het derde rapport worden er binnen de tweede bevragingsgolf van de tweede steekproef in 2010 ook *twee nieuwe tendensen* gedetecteerd. Ten eerste wordt competentieontwikkeling anno 2010 beschreven als het *verhaal van een lerende organisatie*. Daarbij erkennen steeds meer organisaties het belang van levenslang leren, waarbij ontwikkeling op continue basis zowel bewust als onbewust plaatsvindt binnen de business. Het ontwikkelen van werknemers gebeurt dus niet langer enkel door het aanbieden van trainingen, waarbij werknemers gedurende een bepaalde periode uit de business stappen om te leren en nadien binnen de business de geleerde materie moeten toepassen. Integendeel, het ontwikkelen van werknemers gebeurt vandaag mede door condities te creëren in de organisatie die werknemers op continue basis kansen bieden om zich verder te ontplooiën (bv. uitdagende job). Dit vergt echter een grote verantwoordelijkheidszin van de werknemer. Het is immers aan de werknemer om gebruik te maken van de talrijke aangeboden kansen en aldus de eigen competenties verder te ontwikkelen. Het succes van competentieontwikkeling is dan ook mede afhankelijk van de mate waarin organisaties erin slagen om een positieve leercultuur te implementeren. Binnen deze positieve leercultuur is leren als het ware

een automatisme geworden in de organisatie en wordt leren op elk ogenblik en op elke plaats ondersteund door alle partijen in de organisatie. Organisaties trachten anno 2010 een dergelijke positieve leercultuur te creëren binnen hun eigen bedrijf door ondermeer hun communicatie te optimaliseren, een open feedbackcultuur te implementeren en continue opvolging te voorzien door middel van coaching en mentoring.

Ten tweede wordt competentieontwikkeling vandaag ook steeds vaker omschreven als een *positief verhaal*. De recente opkomst van talent management (Van Beirendonck, 2010) en de waarderende benadering (Cooperrider & Whitney, 2005) zorgt er namelijk voor dat organisaties anno 2010 een positieve benadering hanteren bij het uitwerken van hun competentiebeleid. Daarbij vertrekken organisaties niet langer vanuit een gap-analyse die zwaktes of tekortkomingen op organisatie- en werknemersniveau detecteert om deze zwaktes dan verder te ontwikkelen tot het ideaal profiel of model wordt bereikt. Integendeel, anno 2010 focussen organisaties op de sterktes van hun werknemers en investeren zij voornamelijk in de verdere ontwikkeling van deze unieke talenten om zo een uitmuntende prestatie te bewerkstelligen en een uniek competitief voordeel uit te werken ten opzichte van de concurrentie. Zwaktes worden enkel ontwikkeld met als doel deze te neutraliseren, zodat deze de werknemer niet hindert in zijn/haar verdere ontwikkeling. Deze positieve benadering kan bovendien teruggevonden worden in alle organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling. Zo ligt de focus binnen de prestatie managementcyclus bijvoorbeeld niet langer op de niet bereikte prestatiedoelstellingen en de ontbrekende competenties om deze doelstellingen waar te maken, maar wordt voornamelijk de waardering uitgesproken voor geleverde prestaties en de verdere mogelijke groei van de werknemer besproken.

Referenties

- Athey, T.R. & Orth, M.S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2009). *Outcomes of competency management: matter of faith or backed by academic evidence? A state of the art of the rhetoric compared to available evidence*. Paper presented at the 6th International Conference of the Dutch HRM Network.
- Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. (2008). *Werkplekieren. Naar een cartografie van condities voor informeel en non-formeel werkplekieren*. Leuven: Catholic University of Leuven.
- Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. (2009). In conditie om te leren op de werkplek? Naar een cartografie van het werkplekieren in Vlaanderen. *Over.Werk*, 1, 104-116.
- Baert, H., Philipsen, V., & Clauwaert, I. (2009). *Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stakeholders in en om arbeidsorganisaties*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: an empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2006). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid*. .
- Borghans, L., Golsteyn, B., & De Grip, A. (2006). *Meer werken is meer leren. Determinanten van kennisontwikkeling*. Den Bosch (The Netherlands): CINOP.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal* 37, 1518-1542.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry. A positive revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Davidson, T., De Stobbeleir, K., Remue, J., Vandewoestijne, M. & Buyens, D. (2010). *Naar een leven lang leren: stimuleren van een positieve leercultuur in organisaties*. ESF-project 2149, in progress.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2009a). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009*.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2009b). *Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevragingsgolf van de eerste steekproef. November 2009*.
- De Prins, P., & Melis, A. (2005). Competentiemanagement in Vlaanderen: van belofte naar verzilvering. *Over.Werk*, 2-3, 169-172.
- De Rick, K., Van Valckenborgh, K., & Baert, H. (2004). *Naar een positiever leerklimaat in Vlaanderen*. Leuven: HIVA.

- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (in press). Building a conceptual process model for competency development in organizations: A qualitative study. *Working Paper Series: Vlerick Leuven Gent Management School*.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean career attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, 73, 449-456.
- Debrah, Y. A., & Ofori, G. (2005). Emerging managerial competencies of professionals in the Tanzanian construction industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1399-1414.
- Dessler, G. (2010). *Human Resource Management. Twelfth edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Dewettinck, K. (2008). Employee performance management systems in Belgian organizations: purpose, contextual dependence and effectiveness. *European Journal of International Management*, 2, 192-207.
- Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). *De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid*.
- Eichengreen, B., & O'Rourke, K. H. (2009). A tale of two depressions. *forthcoming*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1640-1655.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Hamori, M. (2010). Job Hopping to the Top and Other Career Fallacies. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 154-157.
- Hoekstra, H. A., & van Sluijs, E. (1999). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Assen: Van gorcum.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational behavior*, 69, 359-373.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13(3), 21-26.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'*. Unpublished PhD thesis, University of Twente, Enschede.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management: back to basics*. Leuven: Lannoo.
- Marsick (2006). Informal strategic learning in the workplace. In J. N. Streumer (Ed.), *Work-Related Learning* (pp. 51-69). New York: Springer.

- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (1997). Employee development: issues in construct definition and investigation of antecedents. In J. K. Ford, Kozlowski, S.W.J, Kraiger, K., Salas, E. & Teachout, M.S. (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153-193). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nyhan, B. (1998). Competence development as a key organisational strategy: experiences of European companies. *Industrial and Commercial Training*, 30(7), 267-273.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*, 15, 27-37.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational behavior*, 42, 170-183.
- Peeters, A. (2002). Trends op de markt van talent en competenties. *Over.Werk*, 1-2, 176-180.
- Ryckaert, K., & De Vos, A. (2008). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevraging golf panelstudie.*
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I. J. M., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., et al. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
- Sels, L., Buyens, D., Forrier, A., De Vos, A., Dewettinck, K., & Dewinter, C. (2006). *Inzetten op competentieontwikkeling. Discussietekst gericht op de ontwikkeling van een Competentieagenda.* (Unpublished manuscript): Catholic University of Leuven and Vlerick Leuven Gent Management School.
- Sels, L., & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit.* Leuven: Acco.
- Seng, C. V., Zannes, E., & Pace, R. W. (2002). The contribution of knowledge management to workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 14, 138-147.
- Sundberg, L. (2001). A holistic approach to competence development. *Systems Research and Behavioral Science*, 18, 103-114.
- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competencies of your organization. *Long range planning*, 27(4), 66-77.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Van Beirendonck, L. (2010). *Iedereen content. De integratie van competentie- en talentmanagement.* Leuven (Belgium): Uitgeverij Lannoocampus.

van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.

van Dam, K., van der Heijden, B. I. J. M., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19(1), 53-68.

van der Heijden, B., Boon, J., van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19-37.

van Dongen, T. (2009). Competentiemanagement. Succes en ontwikkeling van de organisatie door succes en ontwikkeling van de medewerkers. *Sigma*, 22-26.

Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). *Best Practices in Competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers. Rapportering werknemersbevraging. September 2010.*

Bijlage 1 KWANTITATIEVE Vragenlijst

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In Ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
COMPETENTIEMANAGEMENT												
<i>Competentiemodel</i>												
1. Opstellen van een competentiemodel	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Opstellen van competentiefiches	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Definiëren van functionele competenties	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
4. Definiëren van leercompetenties	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5. Definiëren van loopbaancompetenties	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<i>HR-processen</i>												
1. Gebruik van competenties bij werving en selectie	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Gebruik van competenties bij opleiding en ontwikkeling	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
3. Gebruik van competenties bij loopbaanmanagement	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
4. Gebruik van competenties bij evaluatie	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5. Gebruik van competenties bij verloning	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5a. Gebruik van competenties bij het bepalen van salarisverhogingen	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
5b. Gebruik van competenties bij het bepalen van bonussen	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<i>In kaart brengen van competenties</i>												
1. Goed gesprek	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Assessment Centre	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. 360°-feedback	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Zelfbeoordeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Beoordeling door leidinggevende	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Beoordeling door collega's	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Beoordeling door klanten	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
TRAINING												
<i>Trainingsinhoud</i>												
1. Technische competenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Generieke competenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Functionele competenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Leercompetenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Loopbaancompetenties	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Trainingsmethode</i>												
1. Klassikale opleiding ex catheder	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Klassikale opleiding interactief	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Workshops	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Interne coaching	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Externe coaching	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6. Meter- en peterschap	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
7. Formele mentoring	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
8. Simulatie-oefeningen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
9. Business Academies	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
10. E-learning	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
11. Zelfstudie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
12. Werkplekleren	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwlijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
<i>Behoeftanalyse</i>												
1. Algemeen opleidingsplan	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Vaste opleidingstrajecten	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Persoonlijke ontwikkelingsplannen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Ad hoc	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Opvolging</i>												
1. Analyseren ROI van training	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Happy sheet: tevredenheid met de opleiding nagaan via evaluatieformulier	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Tevredenheid van de opleiding nagaan via gesprek	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Evalueren kennis van de werknemer via examens ed	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
5. Evalueren kennis van de werknemer on the job	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6. Stimuleren van kennisdoorstroom	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6a. Oprichten van werkgroepen rond bepaalde topics	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6b. Procedures voor kennisdeling	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
6c. Presenteren van het geleerde aan anderen (trainee wordt trainer)	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
<i>Overheid</i>												
1. Gebruik maken van overheids-subsidies voor trainingen	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Gebruik maken van opleidingen ingericht door de overheid	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Gebruik maken van fondsen voor het ondersteunen van interne opleidingsprojecten (vb.ESF)	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwlijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
LOOPBAANMANAGEMENT												
<i>Loopbaanonderzoek</i>												
1. Inlassen van loopbaangesprekken	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1a. Inlassen van loopbaangesprek met leidinggevende	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1b. Inlassen van loopbaangesprek met interne loopbaanadviseur	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1c. Inlassen van loopbaangesprek met externe loopbaanadviseur	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. Inschatten van het potentieel	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2a. Uitvoeren van development centres	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2b. Opstellen van een individueel loopbaanplan	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<i>Loopbaanpaden</i>												
1. Uitwerken van vaste loopbaanpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
1a. Uitwerken van managementpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
1b. Uitwerken van expertpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
1c. Uitwerken van projectpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
<i>Mobiliteit</i>												
1. verticale bewegingen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1a. Creëren van verschillende loopbaanstappen in een functie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
1b. Interne selectieprocedure voor promotie	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2. horizontale bewegingen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2a. jobrotatie binnen BU	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2b. jobrotatie over BU	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2c. internationale bewegingen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
2d. Jobverrijking door meer verantwoordelijkheden	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
3. Interne arbeidsmarkt openstellen	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
4. Interne stages	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4

	Wordt deze activiteit aangeboden?			In welke mate wordt ze aangeboden?			Wie neemt het initiatief?		Voor welke personeelscategorieën?			
	Wordt niet aangeboden	In ontwikkeling	Volledig ingevoerd	Nauwelijks ingezet	Occasioneel ingezet	Frequent ingezet	Organisatie	Werknemer	Uitvoerend	Administratief	Professionals	Management
<i>Talent Management</i>												
1. Opstellen van een Talent Management programma	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Aparte opleidingstrajecten uitwerken	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Aparte loopbaantrajecten uitwerken	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<i>Overheid</i>												
1. Gebruik maken van overheids-subsidies voor loopbaanbegeleiding	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
2. Gebruik maken van externe loopbaanbegeleiding ingericht door de overheid	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
3. Gebruik maken van fondsen voor het ondersteunen van loopbaanprojecten	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4

BIJLAGE 2 VRAGENSHEMA

- Organisatiestructuur- en strategie
 - Eerst **algemene gegevens** checken vorige bevraging
 - o Sector:
 - o Activiteiten:
 - o Grootte:
 - o Werknemersprofiel:
 - Turbulente tijden
 - o Welk is het huidige klimaat in de organisatie vandaag?
 - o Is er sinds de eerste bevraging in 2007 sprake van groei, stagnatie of insluiting?
 - o In welke mate zijn jullie 'geraakt' door de economische crisis?
 - Zijn er substantiële veranderingen doorgevoerd in de **structuur en de strategie van de organisatie?** (vb. overnames, fusies, herstructureringen, plotse groei, enz.; vb. andere prioriteiten, andere targets, enz.)
 - o Welke waren deze veranderingen?
 - o Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?
 - o Welke impact hadden deze veranderingen?
 - Zijn er substantiële veranderingen doorgevoerd in de **structuur en de strategie van het HR-departement?** (vb. andere structurering, nieuwe functie, enz.; vb. andere rol, functies, enz.)
 - o Welke waren deze veranderingen?
 - o Waarom werden deze veranderingen doorgevoerd?
 - o Welke impact hadden deze veranderingen?
- **Triggers voor competentieontwikkeling**
 - Wat betekent competentieontwikkeling voor jou vandaag?
 - o Welke zijn voor jou de **hoofdrede** om vandaag in competentieontwikkeling te investeren?

- Blijven de redenen opgegeven in 2007 daarbij het belangrijkste of zijn de motieven toch enigszins veranderd? (War for talent, sturen van wn, multifunctionele wn, dynamische omgeving en groeiende organisatie)
- Welke vind je uit volgende lijst de **drie belangrijkste redenen** om als organisatie te **investeren** in competentieontwikkeling en kan je je keuze toelichten?
 - Goede arbeidsprestatie van de werknemers
 - Verhogen productiviteit
 - Blijvend en consistent presteren
 - Bekwaamheid van je personeel waarborgen
 - Brede inzetbaarheid van werknemers waarborgen
 - Werknemers stimuleren tot het ontwikkelen van hun loopbaan
 - Werknemers binden aan de organisatie
 - Hoort bij onze organisatie
 - Professionele bekwaamheid van de werknemers verhogen
 - Jobsatisfactie van werknemers verhogen
 - Werknemers de mogelijkheid bieden hun netwerk te vergroten
- Moest jullie organisatie op een bepaald moment kiezen **niet langer te investeren** in competentieontwikkeling, welke **drie redenen** uit volgende lijst zouden daarbij de belangrijkste motivatie tot deze beslissing zijn?
 - Omdat het aanbod op de markt niet past binnen het werklevens van mijn werknemers
 - Omdat het aanbod op de markt niet relevant is voor de job van mijn werknemers
 - Omdat mijn werknemers niet voldoen aan de toegangsvereisten voor deelname aan de cursussen
 - Omdat ontwikkeling niet onmiddellijk past bij mijn werknemers
 - Omdat ontwikkeling verandering en dus weerstand tegen verandering inhoudt
 - Omdat ontwikkeling niet belangrijk is voor mijn werknemers
 - Omdat er tijdsconflicten optreden
 - Omdat de nodige sociale steun ontbreekt voor ontwikkeling
- Zijn er veranderingen opgetreden in de **investering** in competentieontwikkeling?
 - Om welke veranderingen gaat het?

- Welke redenen worden aangehaald voor deze veranderingen?
- Voor welke **doelgroep** wordt competentieontwikkeling in de eerste plaats geïmplementeerd?
 - Voor de business als een strategisch instrument?
 - Voor de werknemers als een ondersteunings- of begeleidingsinstrument?
 - Voor HR als een werkinstrument om HR-tools en –processen te structureren?
- **Competentiemanagement**
 - Zijn er veranderingen opgedoken in jullie **visie op competentie management** in het algemeen?
 - Zo ja,
 - Om welke veranderingen gaat het?
 - Wat zijn de achterliggende redenen voor deze veranderingen
 - Hoe is het veranderingsproces verlopen?
 - Zo neen,
 - Zijn er bepaalde veranderingen die je graag zou doorgevoerd zien?
 - Wat is het argument achter deze verandering?
 - Denk je dat deze verandering er zal doorkomen?
 - Is jullie **competentiemodel veranderd** sinds 2007? (competenties weg of extra, andere structurering van de competenties, enz.) (vereenvoudiging en internationalisatie)
 - Om welke verandering gaat het precies?
 - Wat was de reden achter deze verandering?
 - Wat was de impact van deze verandering?
 - Hoe werd deze verandering ingevoerd?
 - Zitten er leer- en/of loopbaancompetenties in jullie model?
 - Om welke leer-en loopbaancompetenties gaat het daarbij precies?
 - Welke rol spelen deze competenties in jullie model?
 - Waarom worden deze competenties wel/niet opgenomen in het model?
 - Zo niet, zijn jullie van plan om deze in jullie model te integreren?
 - Hoe willen jullie dit doen?

- Waarom willen jullie dit doen?
- Zijn er bepaalde **trends** die je opvallen binnen het geheel van competentie-management?
 - Ben je van plan om deze trends te volgen of niet?
 - Waarom wel/niet?
- Voor welke **HR-processen** wordt competentieontwikkeling gebruikt? (werving en selectie, opleiding en ontwikkeling, loopbaanmanagement, evaluatie en verloning)
 - Processen toegevoegd of verwijderd?
 - Is er een verandering in het gebruik van competenties in de organisatie?
 - Om welke veranderingen gaat het daarbij?
 - Redenen voor de veranderingen?
- Zijn er veranderingen opgetreden in de manier waarop de competenties **in kaart worden gebracht**?
 - Welke veranderingen?
 - Redenen voor de verandering?
 - Maken jullie gebruik van 360-feedback
 - Waarom wel/niet?
 - Zo ja, hoe wordt dit georganiseerd?
 - Worden ook de leer-en loopbaancompetenties van werknemers in kaart gebracht?
 - Hoe worden deze competenties in kaart gebracht?
 - Hoe worden deze competenties gebruikt/ingezet?
- Kan je je terugvinden in het opgestelde **model** voor het proces van competentieontwikkeling?
 - Waarom wel/niet?
 - Wat zou je hieraan veranderen?
 - In welke mate past je eigen organisatie hierin?
 - Zou je naast de genoemde processen van training, werkplekleren en loopbaanmanagement nog andere processen benoemen als een cruciaal onderdeel van competentieontwikkeling?
- **Training**
 - Zijn er veranderingen opgetreden in de **algemene visie** op training in de organisatie?

- Om welke veranderingen gaat het?
- Redenen voor deze veranderingen?
- Is er een verandering opgetreden in de **investering** in training
 - Om welke verandering gaat het?
 - Zitten de veranderingen vooral in tijd of budget?
 - Redenen voor de verandering?
- Uit het model blijkt duidelijk dat training wordt ingebed in verschillende processen, zoals de behoefteanalyse voor de training en de follow-up na de training?
 - Is dit model toepasbaar voor jouw organisatie?
 - Hoe wordt de **behoefteanalyse** bij jullie uitgevoerd? (algemeen opleidingsplan, vaste opleidingstrajecten, POP, ad hoc)
 - Zijn er daarin veranderingen sinds 2007?
 - Zo ja, welke en waarom?
 - Zo neen, zijn er veranderingen die je graag geïmplementeerd zou zien?
 - Hoe wordt de **follow-up** bij jullie uitgevoerd? (evaluatie van opleiding, evaluatie van wn, bijdrage van opleiding, kennisdoorstroom)
 - Zijn er daarin veranderingen sinds 2007?
 - Zo ja, welke en waarom?
 - Zo neen, zijn er veranderingen die je graag geïmplementeerd zou zien?
- Welke **competenties** worden bij jullie hoofdzakelijk getraind?
 - Enkel functionele competenties of ook leer-en loopbaancompetenties?
 - Hoe worden leer-en loopbaancompetenties getraind?
 - Welke opleidingsmethode?
 - welke resultaten?
 - waarom?
- Welke **opleidingsmethoden** worden hoofdzakelijk gebruikt?
 - Zijn er nieuwe opleidingsmethoden geïntroduceerd sinds 2007?
 - Om welke opleidingsmethoden gaat het?

- Om welke competenties gaat het?
- Reden voor het introduceren van deze nieuwe opleidingsmethoden?
- Neem je bepaalde **trends/evoluties** weer binnen het trainingsdomein? (trend naar zelfstudie, kennisdoorstroom, coaching en mentoring)
 - Om welke trends gaat het daarbij?
 - Volgen jullie deze trends?
 - Waarom wel/niet?
- **Werkpleklers**
- Komt werkpleklers voor in jouw organisatie?
 - Welke **rol** neemt werkpleklers daarbij in? (in vergelijking met training en loopbaanmanagement)
 - Frequentie van werkpleklers?
 - Functie van werkpleklers?
 - Kunnen jullie je daarbij vinden in de rol van werkpleklers als mediator/facilitator tussen training en loopbaanmanagement?
 - Welke visie wordt er gehanteerd op werkpleklers?
- Wie is er **verantwoordelijk** voor werkpleklers?
 - Welke rol wordt er daarbij toebedeeld
 - aan de werknemer?
 - Aan de lijn?
 - Aan HR?
- Welke **competenties** worden er daarbij hoofdzakelijk ontwikkeld in werkpleklers?
 - Functionele, leer-, loopbaancompetenties
 - Technische, generieke, leidinggevende competenties
- Welke **leervormen** worden er daarbij hoofdzakelijk gebruikt bij werkpleklers?
 - Mentoring, coaching, simulaties, ed.
- Wordt werkpleklers eerder **formeel of informeel** uitgewerkt?
 - Bestaan er uitgeschreven beleidsregels ivm werkpleklers?
 - Worden er duidelijke doelen opgesteld bij werkpleklers? ...

- Worden er **condities** gecreëerd ter stimulering van werkpleklers?
 - o welke condities?
 - o Stimulerende werkorganisatie (vb. werkoverleg, samenwerking, landschapsbureau, jobcontrole, enz.)
 - o Individuele werkbegeleiding (vb. loopbaangesprekken, coaching, feedback)
 - o Individuele leerbegeleiding (vb. pop, proefperiode, mentor, enz.)
 - o Interne leernetwerken (werkgroepen, intervisiemomenten, zelfsturende teams, projectgroepen, enz.)
 - o Externe leernetwerken (demonstraties, congressen, bijeenkomsten, bezoeken met externen)
 - o Informatiesystemen voor kennisverwerking (vb. databanken, nieuwsbrief, vaktijdschriften, bib, ideeënbus, enz.)
 - o Hoe worden deze condities gecreëerd?
 - o Door wie worden deze condities gecreëerd?

- **Loopbaanmanagement**
 - Uit de eerste bevraging in 2007 is gebleken dat loopbaanmanagement nog in de kinderschoenen staat
 - o Heeft er een verandering plaatsgevonden in jullie visie op loopbaanmanagement sinds 2007?
 - o Kende loopbaanmanagement sinds 2007 een verdere **evolutie** in jullie organisatie?
 - Hoe zag deze evolutie eruit?
 - Om welke veranderingen gaat het hierbij?
 - Redenen achter deze veranderingen?
 - o Hoe zien jullie zelf de verdere **toekomstige evolutie** in loopbaanmanagement binnen jullie organisatie?
 - Staan er bepaalde projecten op stapel inzake loopbaanmanagement?
 - Om welke projecten gaat het?
 - Redenen voor deze projecten?
 - Verloop van deze projecten?
 - Hoe wordt er vandaag aangekeken op **mobiliteit**?
 - o Kijk van de werknemer, lijnmanager, HR?

- Verandering in de visie op mobiliteit?
- Verandering in de soorten mobiliteit (verticaal vs horizontaal)?
- Verandering in de praktijken ter stimulering van mobiliteit? (interne arbeidsmarkt, interne stages, doorbreken van silodenken)
 - Om welke veranderingen gaat het?
 - Redenen achter deze veranderingen?
- Hoe wordt loopbaanmanagement vandaag **georganiseerd** in jullie organisatie?
 - Gesprek, development centre, enz.?
 - Wordt er proactief of reactief gehandeld binnen de organisatie?
 - Zijn er loopbaantrajecten uitgestippeld?
 - Zijn er vaste loopbaanpaden in de organisatie (vb. managementpad, expertenpad, enz.)
 - Wordt er een individueel loopbaanpad uitgewerkt?
 - Zijn er duidelijke veranderingen hierin sinds 2007?
 - Om welke veranderingen gaat het?
 - Redenen achter deze veranderingen?
- Wordt er binnen jullie organisatie ook aandacht besteed aan de **loopbaancompetenties**?
 - Om welke loopbaancompetenties gaat het?
 - Hoe worden deze loopbaancompetenties in kaart gebracht?
 - Hoe worden deze loopbaancompetenties verder gestimuleerd/ ontwikkeld?
 - Welke rol spelen deze loopbaancompetenties in de organisatie?
- Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met **talent**?
 - Welke evoluties kunnen daarin waargenomen worden in de organisatie?
 - Wat is jullie visie op talent management ten tijde van crisis?
 - Hoe wordt deze visie in jullie organisatie in praktijk gebracht?
 - Redenen achter deze visie?
- Welke **trends** nemen jullie waar inzake loopbaanmanagement vandaag de dag?
 - Volgen jullie deze trends?

- Waarom wel/niet?
- **Verschillende actoren binnen competentieontwikkeling**
 - Werknemer
 - Wat is jullie visie op de rol van de werknemer?
 - Welke is de taak van de werknemer binnen competentieontwikkeling?
 - Welke ondersteuning krijgt de werknemer daarbij?
 - Is er daarbij een verandering/evolutie waar te nemen sinds 2007?
 - Om welke verandering gaat het?
 - Redenen voor deze verandering?
 - Zijn er daarbij zaken die je hierin nog graag veranderd ziet?
 - Welke?
 - Redenen?
 - Lijn
 - Wat is jullie visie op de rol van de lijn?
 - Welke is de taak van de lijn binnen competentieontwikkeling?
 - Welke ondersteuning krijgt de lijn daarbij?
 - Is er daarbij een verandering/evolutie waar te nemen sinds 2007?
 - Om welke verandering gaat het?
 - Redenen voor deze verandering?
 - Zijn er daarbij zaken die je hierin nog graag veranderd ziet?
 - Welke?
 - Redenen?
 - HR
 - Wat is jullie visie op de rol van HR?
 - Welke is de taak van HR binnen competentieontwikkeling?
 - Welke rol neemt HR daarbij op binnen competentieontwikkeling?
 - Is er daarbij een verandering/evolutie waar te nemen sinds 2007?

- Om welke verandering gaat het?
 - Redenen voor deze verandering?
 - Zijn er daarbij zaken die je hierin nog graag veranderd ziet?
 - Welke?
 - Redenen?
- Overheid
 - Welke verwachtingen koester je tov de overheid inzake competentieontwikkeling?
 - Heb je het gevoel dat deze verwachtingen zijn ingelost?
 - Zo ja, op welke manier worden deze ingelost?
 - Zo neen, welke acties zou de overheid moeten ondernemen om deze verwachtingen in te lossen?
 - Van welke overheidsmaatregelen voor competentieontwikkeling maak je gebruik?
 - Zijn er nieuwe of recente maatregelen waarvan je gebruik maakt?
 - Werk je mee of ben je aanwezig op congressen rond competentieontwikkeling ingericht door de overheid?
 - Zijn er extra maatregelen die je graag ingevuld zou zien?
- **Uitkomsten van competentieontwikkeling**
 - Welke **uitkomsten/positieve gevolgen** verwacht jij dat competentieontwikkeling zal hebben
 - voor je werknemers?
 - voor je organisatie?
 - Kan jij je terugvinden in de uitkomsten vooropgesteld in **het model**?
 - Waarom wel/niet?
 - Hoe tonen jullie de **positieve meerwaarde** aan van competentieontwikkeling?
 - Tov de business
 - Tov de lijn
 - Tov de werknemers
 - **Met**en jullie de positieve uitkomsten van competentieontwikkeling in de organisatie?
 - Hoe verloopt deze meting?

- Tot welke resultaten leidt deze meting?
- **Trends en uitdagingen**
 - Welke **recente trends** neem je waar binnen competentieontwikkeling?
 - Volgt jouw organisatie deze trends?
 - Waarom wel/niet?
 - Welke recente trends neem je waar **binnen jouw eigen organisatie**?
 - Hoe manifesteren deze trends zich binnen jouw organisatie?
 - Redenen achter deze trends?
 - Als we kijken naar de **uitdagingen van 2007**
 - In welke mate werden deze uitdagingen verwezenlijkt?
 - Waarom werden deze uitdagingen wel/niet verwezenlijkt?
 - Hoe verliep het proces rond deze uitdaging?
 - Nieuwe tijden, nieuwe uitdagingen?
 - Welke uitdagingen zie je vandaag voor jouw eigen organisatie weggelegd op het domein van competentieontwikkeling?
 - Binnen huidige economische crisis?
 - Maar ook op lange termijn?
 - Welk doel heb je met je eigen organisatie voor ogen inzake competentieontwikkeling?