



# **Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven**

**Rapportering tweede bevraging van de eerste steekproef**

**November 2009**

Sara De Hauw  
Prof.dr. Ans De Vos  
HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School

**WSE Report**



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

## Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven

### Rapportering tweede bevragingsgolf van de eerste steekproef. November 2009

Sara De Hauw  
Prof.dr. Ans De Vos  
HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School

<p>Deze publicatie kwam tot stand met steun van het <b>Europees Sociaal Fonds</b>. 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 <a href="http://www.esf-agentschap.be">www.esf-agentschap.be</a>.</p>	<p><b>Kernthema's ESF 2007-2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li> Talenten activeren</li><li> Arbeidskansen geven</li><li> Ondernemen met mensen</li></ul>
	<p>ESF investeert in jouw toekomst.</p> 

De Hauw, Sara & De Vos, Ans

Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevragingsgolf van de eerste steekproef. November 2009.

Sara De Hauw & Ans De Vos – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Steunpunt Werk en Sociale Economie. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 2009, 82p.

Steunpunt Werk en Sociale Economie

Parkstraat 45 Bus 5303

B-3000 Leuven

Vlerick Leuven Gent Management School

Reep 1

B-9000 Gent

## INHOUDSTAFEL

---

<b>INLEIDING .....</b>	<b>6</b>
<b>DEEL 1: THEORETISCHE ACHTERGROND.....</b>	<b>9</b>
Hoofdstuk 1: Competentieontwikkeling als brug naar inzetbaarheid .....	9
Hoofdstuk 2: Een conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling .....	11
<b>DEEL 2: CASESTUDIES .....</b>	<b>14</b>
Hoofdstuk 1: Onderzoeksvragen en Methode .....	14
Hoofdstuk 2: Perspectieven voor competentieontwikkeling .....	17
Hoofdstuk 3: Competentiemanagement .....	22
Hoofdstuk 4: Training.....	29
Hoofdstuk 5: Werkplekleren .....	37
Hoofdstuk 6: Loopbaanmanagement .....	45
Hoofdstuk 7: Actoren binnen competentieontwikkeling .....	53
<b>DEEL 3: CONCLUSIES.....</b>	<b>57</b>
Vijf belangrijke tendensen binnen competentieontwikkeling.....	57
<b>REFERENTIES .....</b>	<b>62</b>
<b>BIJLAGE 1: VRAGENLIJST .....</b>	<b>65</b>
<b>BIJLAGE 2: VRAGENSHEMA .....</b>	<b>73</b>

## LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

---

Figuur 1.1. Het inzetbaarheidsprocesmodel .....	10
Figuur 1.2 Conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling .....	11
Tabel 2.1 Descriptieve kenmerken van de steekproef.....	15

## LIJST VAN CASES

---

Case 1: PDA als opvolgingssysteem .....	34
Case 2: De learning coach.....	40
Case 3: Loopbaanworkshop .....	51

## INLEIDING

---

Vlaanderen staat vandaag voor een aantal belangrijke **uitdagingen**. De huidige werkzaamheidsgraad (66,5% in 2008) is te laag om onze welvaartstoestand te kunnen waarborgen. De nieuwe globale netwerkeconomie zorgt ervoor dat Vlaamse organisaties in een internationale competitie treden, waarbij innovatie en flexibiliteit centraal staan (Peeters, 2002; Sels, et al., 2006). Bovendien hebben recente evoluties binnen het werkveld, zoals de snelle technologische ontwikkelingen en de opkomst van de kenniseconomie, de werkomgeving voorgoed veranderd (Dewilde & De Vos, 2009; Peeters, 2002). Zo wordt er, onder invloed van de snelle ontwikkelingen, binnen de nieuwe werkomgeving gefocust op continue verandering. Dit leidde ondermeer tot een wijziging in het denken over loopbanen en de introductie van nieuwe loopbaanmodellen, zoals de “boundaryless career” (Arthur & Rousseau, 1996), de “protean career” (Hall, 1996) of de “post-corporate career” (Peiperl & Baruch, 1997). Centraal idee is dat de traditionele visie van levenslange tewerkstelling in ruil voor goede prestaties en loyaliteit wordt vervangen dooreen nieuw loopbaanmodel waarin flexibiliteit en verandering centraal staan. Daarnaast heeft de opkomst van de kenniseconomie ertoe geleid dat de economische waardedragers steeds vaker immaterieel van aard worden. De nieuwe economische waardedragers bestaan niet langer uit metalen, grondstoffen of machines, maar worden ingevuld door informatie, kennis, mensen, vorming en netwerken (Peeters, 2002). De **huidige economische crisis** drijft deze uitdagingen nog verder op de top. Door de crisis daalt de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen nog dieper en wordt het voor bedrijven nog crucialer om een duidelijk onderscheidend competitief voordeel uit te spelen en zo het voortbestaan van de organisatie te waarborgen. Bovendien zorgt de crisis voor een sterk veranderd speelveld, waarbij de snelheid en het gemak waarmee bedrijven zich aanpassen aan deze veranderingen een belangrijke succesfactor vormen. In tijden van crisis worden flexibiliteit, innovatie en openstaan voor verandering dus belangrijker dan ooit.

Om een antwoord te bieden op bovenstaande uitdagingen stelde de Vlaamse Overheid de **Competentieagenda** op. Binnen de Competentieagenda worden competenties gedefinieerd als de cruciale hefboom voor het versterken en innoveren van de Vlaamse economie en het verhogen van de werkzaamheid en de inzetbaarheid van de Vlaamse werknemers. Het investeren in de verdere ontwikkeling van de competenties in Vlaanderen is dan ook een cruciale succesfactor voor onze economie. Deze investering dient bovendien via twee verschillende wegen te gebeuren. In de eerste plaats moet er geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van competenties binnen het onderwijs, zodat pas afgestudeerden snel en gemakkelijk kunnen ingezet worden op de arbeidsmarkt en via hun frisse ideeën de dynamiek en de innovatie binnen organisaties kunnen waarborgen. Daarnaast moet er ook geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van competenties op de arbeidsmarkt, zodat het aanbod van competenties op de arbeidsmarkt actueel blijft en optimaal kan afgestemd worden op de steeds veranderende vraag.

Geïnspireerd door de Competentieagenda werd het voorliggende onderzoeksproject '**Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven**' in het leven geroepen als centraal project binnen de onderzoekslijn "Competentiegebaseerde Arbeidsmarkt" van het Steunpunt WSE. Het doel van dit onderzoek is om goede praktijken rond competentieontwikkeling in kaart te brengen en zo enerzijds bedrijven te stimuleren tot competentieontwikkeling door middel van kennisdeling en ervaringsuitwisseling en anderzijds de Vlaamse Overheid te ondersteunen bij het uitstippelen van een competentiebeleid dat zo nauw mogelijk aansluit bij de behoeften van bedrijven. Om trends en evoluties binnen competentieontwikkeling te kunnen opvolgen wordt er binnen dit project gekozen voor een longitudinale panelstudie lopende van 2007 tot 2011. Binnen deze longitudinale panelstudie worden 2 steekproeven van respectievelijk 10 en 12 bedrijven met een voortrekkersrol in competentieontwikkeling bevestigd op 3 verschillende tijdstippen.

Het voorliggend rapport is reeds het **derde rapport** binnen deze studie en bespreekt de resultaten uit de tweede bevestiging van de eerste steekproef van 10 organisaties. In mei 2008 werd reeds een eerste rapport opgeleverd dat de eerste bevestiging van deze steekproef bespreekt (Ryckaert & De Vos, 2008). In februari 2009 werden de resultaten van de eerste bevestiging bij de tweede steekproef van 12 organisaties besproken (De Hauw & De Vos, 2009). Deze eerste bevestiging had tot doel de verscheidenheid aan organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling in kaart te brengen en zo een inzicht te creëren in de gemeenschappelijke elementen binnen organisaties alsook de diversiteit die tussen organisaties kan waargenomen worden. Deze eerste bevestiging vormt als het ware een basismeting voor de organisatiepraktijken in competentieontwikkeling. Het doel van de tweede bevestiging is enerzijds het verder verfijnen en hard maken van deze basismeting door een kwantitatieve mapping te voorzien van de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling en anderzijds nieuwe trends en evoluties binnen het domein van competentieontwikkeling te detecteren anno 2009.

Onderliggend rapport bespreekt de resultaten van deze tweede bevestiging bij de eerste steekproef van 10 organisaties. Daarbij kunnen in dit rapport **drie grote delen** worden onderscheiden. Deel 1 bespreekt bondig de theoretische achtergrond en geeft een korte samenvatting van het theoretisch kader waarbinnen de studie plaatsvindt. Aangezien het eerste en tweede rapport reeds een uitgebreide beschrijving omvatten van de theorie, wordt er voor een dieper inzicht graag naar deze rapporten verwezen. Binnen de theoretische achtergrond wordt eerst het algemeen kader van de studie toegelicht door het belang van organisationele investeringen in competentieontwikkeling als brug naar een versterkte inzetbaarheid in kaart te brengen (Hoofdstuk 1). Daarna wordt het conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling in organisaties besproken dat werd opgesteld aan de hand van de resultaten van de eerste bevestiging (Hoofdstuk 2). Deel 2 geeft een uitgebreide samenvatting van de belangrijkste resultaten van de tweede bevestiging bij de eerste 10 cases. Daarbij wordt er eerst ingegaan op de gestelde onderzoeksvragen en de gehanteerde methode (Hoofdstuk 1). Daarna volgt een overzicht van de belangrijkste resultaten met een

uitgebreide beschrijving van de perspectieven voor competentieontwikkeling (Hoofdstuk 2), competentie management (Hoofdstuk 3), training (Hoofdstuk 4), werkplekleren (Hoofdstuk 5), loopbaanmanagement (Hoofdstuk 6) en de actoren binnen competentieontwikkeling (Hoofdstuk 7). Ten slotte geeft Deel 3 de algemene conclusies van de bevraging weer. Daarbij worden de vijf belangrijkste trends binnen het domein van competentieontwikkeling uitgebreid besproken (Hoofdstuk 1).



## DEEL 1: THEORETISCHE ACHTERGROND

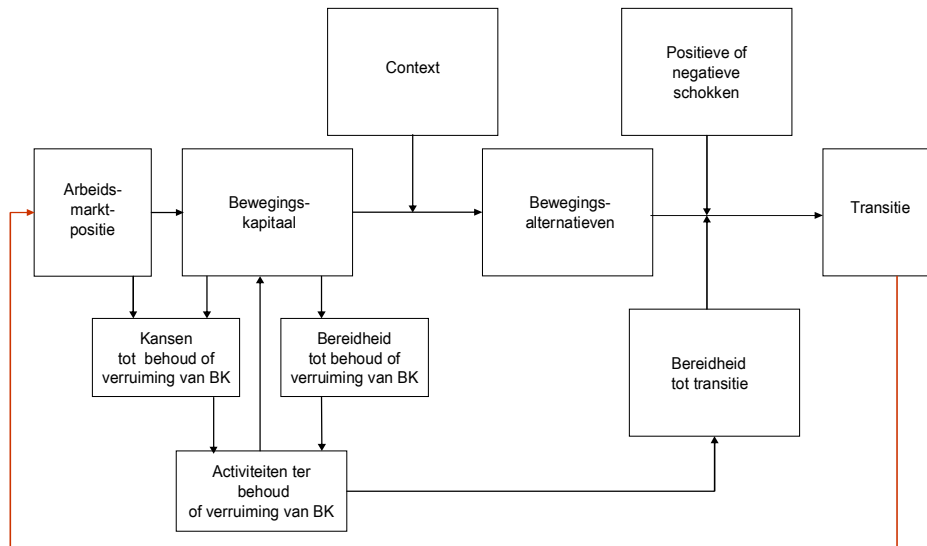
---

Om de resultaten uit de casestudies en de nieuwe trends binnen het domein van competentieontwikkeling goed te begrijpen is het in de eerste plaats belangrijk inzicht te verwerven in de theoretische rationale achter deze studie. Binnen dit rapport wordt dan ook eerst kort het algemeen kader van deze studie geschetst, waarin competentieontwikkeling aanzien wordt als brug naar een versterkte inzetbaarheid van Vlaamse werknemers. Hierbij is het doel enkel een korte samenvatting te geven van de belangrijkste theoretische lijnen. Voor een uitgebreide bespreking van de theorie wordt verwezen naar het eerste en tweede rapport binnen deze studie (De Hauw & De Vos, 2009; Ryckaert & De Vos, 2008). Daarna wordt ook het conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling in organisaties besproken, dat werd opgesteld aan de hand van de eerste bevraging. Dit conceptueel procesmodel scheidt een kader voor organisatiepraktijken binnen competentieontwikkeling en de verschillende factoren die hieraan verbonden zijn. Binnen dit rapport wordt slechts een beknopte bespreking van dit model gegeven. Voor een meer gedetailleerde analyse van het conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling in organisaties wordt verwezen naar het artikel van De Vos en De Hauw dat verschijnt in de Steunpunt WSE Report reeks (in press).

### Hoofdstuk 1: Competentieontwikkeling als brug naar inzetbaarheid

Zoals hierboven reeds werd vermeld staat Vlaanderen voor een aantal belangrijke uitdagingen. De werkzaamheidsgraad in Vlaanderen moet dringend worden opgekrikt, de innovatie binnen de Vlaamse economie moet versterkt worden en werknemers en organisaties in Vlaanderen moeten leren omgaan met een wereld gekenmerkt door continue verandering (Peeters, 2002; Sels, et al., 2006). Om deze uitdagingen succesvol aan te pakken is het **verbreden van de inzetbaarheid van Vlaamse werknemers een noodzaak**. Door het verbreden van de inzetbaarheid wordt de transitie van niet-werkenden naar de arbeidsmarkt immers versterkt en zullen minder werknemers uit de arbeidsmarkt treden wanneer hun specifieke functie wegvalt. Aldus komt een brede inzetbaarheid de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen ten goede. Daarnaast is een breed inzetbaar menselijk kapitaal ook een belangrijke voorwaarde voor het stimuleren van innovatie in organisaties en voor het flexibel kunnen omgaan met veranderingen op de markt. Werknemers met een brede inzetbaarheid kunnen immers gemakkelijker van functie of taak veranderen in de organisatie, waardoor de organisatie zich gemakkelijker kan aanpassen aan de noden op de markt (Sels, et al., 2006). Een brede inzetbaarheid vormt dus een belangrijke succesfactor in het overwinnen van bovenvermelde uitdagingen. Ondanks dit nadrukkelijke belang van inzetbaarheid blijkt uit een studie van Vanweddigen (2006) dat Vlaamse werknemers hun inzetbaarheid niet hoog inschatten. Slechts 1 op 6 Vlaamse werknemers verwacht gemakkelijk een even goede baan als de huidige te vinden. Bovendien wordt verwacht dat dit cijfer nog zal dalen onder het pessimisme dat groeit ten tijde van economische crisis. Het versterken van de inzetbaarheid in Vlaanderen heeft dus nog een lange weg te gaan.

Om de inzetbaarheid te versterken is het in de eerste plaats noodzakelijk om een goed begrip te hebben van wat inzetbaarheid inhoudt en welke factoren de inzetbaarheid van een werknemer zullen bepalen. Forrier en Sels (2003) hebben getracht deze factoren in kaart te brengen door de constructie van een conceptueel procesmodel, waarin inzetbaarheid gedefinieerd wordt als “*de mate waarin een individu geschikte arbeid kan verwerven en/of behouden in de interne of de externe arbeidsmarkt*” (Forrier & Sels, 2003). Figuur 1.1 bespreekt dit **inzetbaarheidsprocesmodel** als een samenspel van individuele, organisationele en maatschappelijke factoren.



**Figuur 1.1** Het inzetbaarheidsprocesmodel (Forrier and Sels 2003)

Uit het inzetbaarheidsprocesmodel blijkt dat de bewegingsalternatieven van een werknemer, en dus ook de inzetbaarheid, afhankelijk zijn van twee factoren, namelijk het bewegingskapitaal en de context. Het **bewegingskapitaal** wordt daarbij omschreven als iemands individuele kenmerken en competenties die deze persoon in de schaal kan leggen voor het verwerven of behouden van een job. Deze kenmerken of competenties worden daarbij breed ingevuld door niet enkel kennis en vaardigheden, maar ook attitudes, persoonlijkheid, talenten en gedragingen. Het bewegingskapitaal omvat dus een brede set van individuele competenties (Forrier & Sels, 2003). Daarnaast wordt de **context** omschreven als de situatie op de arbeidsmarkt. Deze context is sinds april 2008 drastisch veranderd. Onder invloed van de huidige economische crisis vindt er een wereldwijde en algemene economische recessie plaats, die geleid heeft tot reorganisaties en banenverlies. De vraag naar talent op de arbeidsmarkt is dan ook drastisch gedaald. Dit heeft een negatief effect op de inzetbaarheid. DiPrete et al. (1997) geven immers aan dat inzetbaarheid in sterke mate beïnvloed wordt door de kwantiteit en de kwaliteit van de beschikbare banen op de arbeidsmarkt en ook Leana en Feldman (1994) erkennen dat laagconjunctuur een negatief effect heeft op inzetbaarheid. Deze negatieve

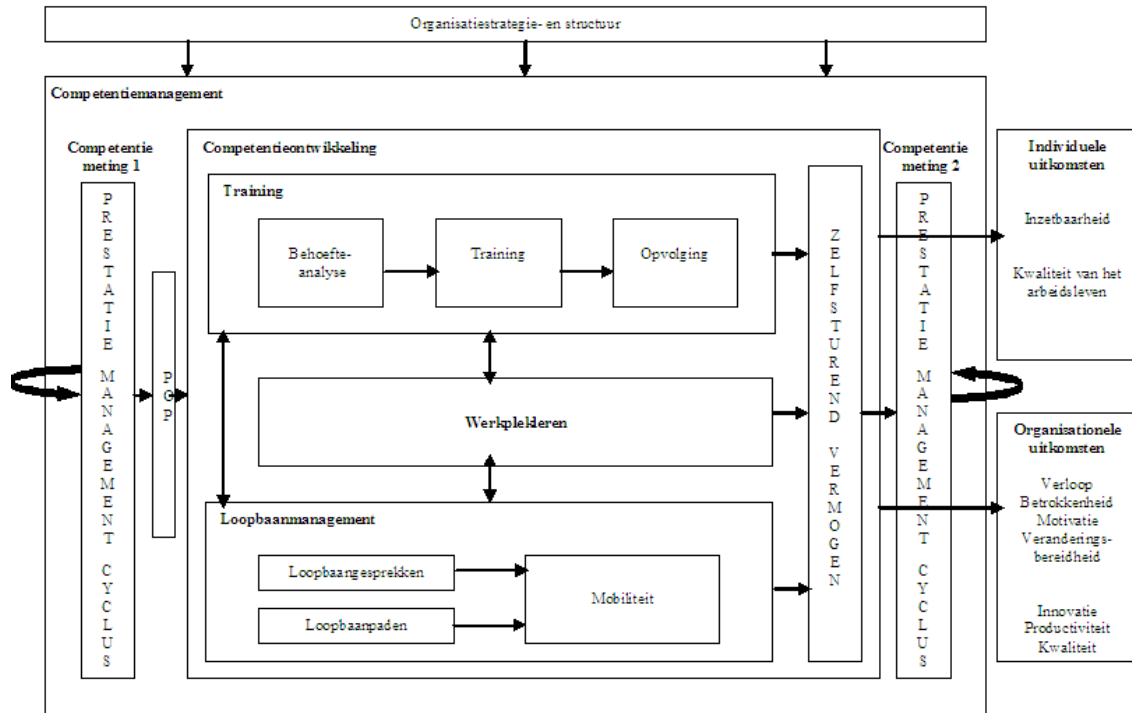
effecten van de huidige context op inzetbaarheid zorgen er dus voor dat het belang van het bewegingskapitaal, d.i. de individuele competenties van de werknemer, nog sterker op de voorgrond wordt geplaatst.

Om de inzetbaarheid te versterken zal het bewegingskapitaal, of de individuele competenties, verder ontwikkeld moeten worden. **Competentieontwikkeling** vormt dus een noodzakelijke voorwaarde voor het versterken van inzetbaarheid. Sels et al. (2006) definiëren competentieontwikkeling dan ook als “*alle activiteiten gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers*” (Sels, et al., 2006). Orpen (1994) stelt daarbij dat het investeren in competentieontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid is van werknemer en organisatie. Enerzijds moeten organisaties voldoende kansen en mogelijkheden bieden aan werknemers om hun competenties te ontwikkelen, maar anderzijds moeten werknemers ook bereid zijn deze kansen te grijpen en hun competenties effectief te ontwikkelen. Competentieontwikkeling vergt dus zowel een organisationele als een individuele investering. Binnen deze studie wordt de focus gelegd op de organisationele investering in competentieontwikkeling als een brug naar een versterkte inzetbaarheid.

## **Hoofdstuk 2: Een conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling**

Het doel van voorliggende studie is in kaart te brengen hoe de organisationele investering in competentieontwikkeling in praktijk wordt gezet. Daarbij wordt er een **integrale benadering** van competentieontwikkeling nagestreefd. Voorgaande studies bestudeerden vaak het effect van slechts één enkele organisatiepraktijk binnen competentieontwikkeling, namelijk training. Training blijkt echter een beperkte effectiviteit te hebben en competentieontwikkeling moet dan ook ruimer gedefinieerd worden (Noe, et al., 1997; Van Dam, Van der Heijden, & Schyns, 2006). Competenties kunnen immers doorheen een veelheid aan leervormen ontwikkeld worden, die bovendien een versterkend effect op elkaar kunnen uitoefenen (Baert, Clauwaert, & Van Bree, 2008; Verbruggen & Sels, 2007). Binnen deze studie wordt competentieontwikkeling dan ook bestudeerd als een complex proces van interrelaties tussen verschillende organisatiepraktijken.

Op basis van de eerste bevragingronde binnen deze studie werd een **conceptueel procesmodel** opgesteld dat competentieontwikkeling beschrijft volgens deze integrale benadering. Dit conceptueel procesmodel wordt op basis van de tweede bevragingronde verder verfijnd en aangevuld met nieuwe trends en evoluties. Figuur 1.2 schetst dit conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling in organisaties (De Vos & De Hauw, in press).



**Figuur 1.2** Conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling (De Vos and De Hauw forthcoming)

Uit het conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling blijkt in de eerste plaats dat competentieontwikkeling gedefinieerd wordt als een onderdeel van het **brede competentie management** (Hoekstra & van Sluijs, 1999; Van Beirendonck, 2004). Daarbij wordt competentie management in organisaties omschreven als een strategie of visie die de organisatie aanhangt omwille van de éénmakende eigenschappen van competentie management. Competentie management speelt immers een centrale rol in het waarborgen van verticale allignering, horizontale allignering en tijdsallignering. Verticale allignering houdt daarbij in dat de organisatiedoelen, teamdoelen en individuele doelen binnen een bedrijf optimaal op elkaar afgestemd zijn. Competentie management kan hiertoe een belangrijk hulpmiddel zijn. Door het gebruik van competenties wordt immers een gemeenschappelijke taal gecreëerd in de organisatie, waardoor de bredere organisatiestrategie via het definiëren van kerncompetenties gemakkelijk vertaald kan worden naar het niveau van het team en het individu. Horizontale allignering houdt dan weer in dat alle HR-praktijken in de organisatie optimaal op elkaar afgestemd zijn. Dankzij competentie management wordt er immers één gemeenschappelijke basis, namelijk de competenties, gecreëerd voor alle HR-praktijken gaande van werving en selectie over training en loopbaanmanagement tot prestatie management en verloning. Hierdoor maken deze HR-praktijken deel uit van één gemeenschappelijk systeem, waardoor de praktijken maximaal op elkaar afgestemd zijn en elkaars werking kunnen versterken. Tijdsallignering wordt ten slotte weerspiegeld door het hanteren van een proactieve visie, waarbij er een allignering wordt gemaakt tussen heden en

toekomst. Via competentie management kunnen organisaties vandaag anticiperen op noden uit de toekomst door in kaart te brengen welke competenties de organisatie in de toekomst zal nodig hebben, welke competenties de organisatie vandaag reeds in huis heeft en waar de belangrijkste gaps liggen tussen beide analyses. Samengevat kan competentieontwikkeling dus omschreven worden als een onderdeel van de bredere competentie managementstrategie, die gelinkt is aan de organisatiestrategie en –structuur via verticale allignering, horizontale allignering en tijdsallignering (Lievens, 2006).

Binnen de grenzen van competentie management kan er in organisaties een **gelijkaardig proces** worden waargenomen voor het ontwikkelen van competenties. Daarbij start competentieontwikkeling steeds met een competentiemeting, waarbij de individuele competenties van de werknemer in kaart worden gebracht. Deze competentiemeting vindt veelal plaats binnen de prestatie managementcyclus, waarin werknemer en lijnmanager op basis van een regelmatig gesprek enerzijds de verantwoordelijkheden en resultaten en anderzijds de competenties en verdere ontwikkelingsnoden van de werknemer in kaart brengen en evalueren. Op basis van deze competentiemeting wordt er in de meeste organisaties dan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgesteld voor de werknemer. Dit persoonlijk ontwikkelingsplan fungeert als een leidraad voor de werknemer, waarin wordt aangegeven welke competenties de werknemer moet ontwikkelen en hoe de werknemer deze competenties best kan ontwikkelen. Dit persoonlijk ontwikkelingsplan leidt aldus tot het eigenlijke proces van competentieontwikkeling. Daarbij wordt competentieontwikkeling niet gereduceerd tot louter training, maar wordt voorgesteld als een complex geheel van interrelaties tussen drie belangrijke organisatiepraktijken, namelijk training, werkplek leren en loopbaanmanagement. Competenties kunnen immers ontwikkeld worden via elk van deze drie praktijken (Baert, et al., 2008). Bovendien kan bij een optimale afstemming het effect van deze praktijken op de ontwikkeling van competenties versterkt worden (Verbruggen & Sels, 2007). Het conceptueel procesmodel streeft dus een integrale benadering van competentieontwikkeling na, waarin competentieontwikkeling wordt ingevuld als een wisselwerking tussen training, werkplek leren en loopbaanmanagement. Deze competentieontwikkeling leidt ten slotte tot een nieuwe set van competenties, die opnieuw via de prestatie managementcyclus in kaart moet worden gebracht. Deze nieuwe set van competenties leidt dus tot een nieuw persoonlijk ontwikkelingsplan en de uitwerking van een nieuw proces van competentieontwikkeling. Aangezien de werkomgeving en de benodigde competenties voor een werknemer bovendien continu veranderen, zal dit proces van competentieontwikkeling nooit een eindpunt kennen en dus een eeuwigdurende cyclus vormen (Van Dam, et al., 2006).

Binnen het proces van competentieontwikkeling in organisaties is er een belangrijke rol weggelegd voor de **werknemer**. De werknemer wordt immers steeds vaker voorgesteld als de hoofdverantwoordelijke voor de eigen ontwikkeling en de eigen loopbaan (Hall, 1996). De organisatie kan immers de competenties van een werknemer niet zelf gaan ontwikkelen, maar kan enkel een stimulerende en ondersteunende omgeving creëren, waarin de werknemer alle kansen krijgt om zijn

of haar competenties te ontwikkelen en daarbij ondersteund wordt door allerhande instrumenten. Het is aan de werknemer om deze kans te grijpen en de eigenlijke competenties te ontwikkelen (Deci & Ryan, 2002; Sundberg, 2001). Het zelfsturend vermogen van de werknemer wordt binnen het conceptueel procesmodel dan ook beschreven als een cruciale moderator binnen competentieontwikkeling, die fungeert als een filter tussen de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling en de eigenlijke ontwikkeling van nieuwe competenties.

Ten slotte worden er binnen het conceptueel procesmodel ook een aantal **individuele en organisationele uitkomsten** van competentieontwikkeling gesuggereerd. Deze uitkomsten zijn gebaseerd op enerzijds de verwachtingen die de bevroegde organisaties koesteren ten aanzien van competentieontwikkeling en anderzijds een aantal bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur. De relatie tussen competentieontwikkeling en deze uitkomsten is echter nog niet empirisch bevestigd. Hiervoor is verder kwantitatief onderzoek noodzakelijk.

## DEEL 2: CASESTUDIES

---

Het conceptueel procesmodel schetst op basis van de eerste bevraging golf een theoretisch kader voor de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling. Dit conceptueel procesmodel wordt in de tweede bevraging golf van de casestudies verder verfijnd en aangevuld met nieuwe trends en evoluties binnen het domein van competentieontwikkeling. Hieronder worden in het eerste hoofdstuk de vooropgestelde onderzoeksvragen en de gehanteerde methode bij deze tweede bevraging golf besproken. Daarna wordt in de volgende hoofdstukken dieper ingegaan op de resultaten uit de tweede bevraging van de eerste 10 cases.

### Hoofdstuk 1: Onderzoeksvragen en Methode

#### 1.1 Onderzoeksvragen

De studie *'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven'* heeft als belangrijkste **doel** het in kaart brengen van goede praktijken binnen het domein van competentieontwikkeling. Aldus wil deze studie enerzijds bedrijven inspireren tot competentieontwikkeling door kennisdeling tussen de bedrijven te stimuleren en anderzijds de Vlaamse Overheid bijstaan bij het uittekenen van gerichte acties voor de verdere ondersteuning van competentieontwikkeling in Vlaanderen.

De eerste bevragingronde binnen deze studie heeft daarbij reeds geleid tot het opstellen van een conceptueel procesmodel dat de verschillende organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling in kaart brengt. De tweede bevraging wil dit model verder verfijnen. Hiertoe worden er **twee centrale onderzoeksvragen** opgesteld. In de eerste plaats wil de tweede bevraging het procesmodel voor competentieontwikkeling niet enkel verder verfijnen, maar ook hard maken door een kwantitatieve analyse te voorzien van de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling. Deze kwantitatieve analyse geeft een meer gedetailleerd inzicht in de mate waarin een bepaalde praktijk wordt aangeboden en gebruikt in een organisatie, voor welke personeelscategorieën deze praktijk hoofdzakelijk bedoeld is en wie het initiatief neemt bij het inzetten van deze praktijk. Daarnaast heeft de tweede bevraging golf ook tot doel een inzicht te creëren in de evolutie binnen het domein van competentieontwikkeling. Hiertoe wordt er in de verschillende bedrijven gepolst naar nieuwe trends binnen de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling.

## 1.2 Methode

Om de goede praktijken binnen competentieontwikkeling in kaart te brengen en daarbij ook inzicht te creëren in de evolutie binnen dit domein werken we met een longitudinaal casestudie onderzoeksdesign. Daarbij worden 22 organisaties gevolgd over een tijdsspanne van vijf jaar (2007-2011), waarbij er voor elke organisatie drie meetmomenten of bevragingsgolven worden voorzien. Bovendien wordt de steekproef van 22 organisaties opgesplitst in twee substeekproeven van respectievelijk 10 en 12 organisaties. Zowel de eerste als de tweede steekproef werd reeds een eerste maal bevestigd. De resultaten uit deze eerste bevraging kunnen nagelezen worden in respectievelijk het eerste rapport (Ryckaert & De Vos, 2008) en het tweede rapport (De Hauw & De Vos, 2009) van deze studie. Onderliggend rapport is het derde rapport binnen de studie en bespreekt de belangrijkste bevindingen van de tweede bevraging golf bij de eerste steekproef van 10 organisaties.

### 1.2.1 Steekproef

De selectie van deze 10 organisaties gebeurde bij de opstart van de studie in 2007, op basis van twee hoofdcriteria. In de eerste plaats moest de organisatie een voortrekkersrol spelen binnen het domein van competentieontwikkeling. De organisatie moest dus baanbrekend zijn door het aanbieden van een aantal kwalitatieve initiatieven rond competentieontwikkeling en dit binnen de beperkingen van de eigen sector. Daarnaast moest de steekproef van 10 organisaties ook representatief zijn voor de Vlaamse bedrijfswereld. Binnen deze steekproef werd er dan ook gestreefd naar een hoge mate van diversiteit in termen van organisatiegrootte, sector en functieprofielen. Dit leidde uiteindelijk tot een steekproef van 10 organisaties met onderstaande beschrijvende kenmerken (zie Tabel 2.1). 8 van deze 10 organisaties geeft vandaag aan een rechtstreekse impact waar te nemen van de huidige economische crisis.



**Tabel 2.1** Descriptieve kenmerken van de steekproef

Kenmerken		Aantal organisaties
Grootte	Minder dan 250 werknemers	3
	Meer dan 250 werknemers	7
Sector	Transport en bouw	1
	Productie	2
	Schoonmaak en Chemie	1
	Communicatie	2
	Financiële en zakelijke dienstverlening	3
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	1
Werknemers	Overwegend hooggeschoold	5
	Overwegend laaggeschoold	3
	Combinatie	2
Internationaal moederbedrijf	Ja	4
	Neen	6

### 1.2.2 Procedure

Binnen onderliggend rapport wordt deze steekproef van 10 organisaties voor een tweede maal bevestigd. Hiertoe werden de HR-professionals die in 2007 reeds meewerkten aan dit onderzoek gecontacteerd voor het opstarten van de tweede bevestigingsronde. Alle gecontacteerde bedrijven waren daarbij bereid opnieuw (eventueel gedeeltelijk) deel te nemen aan dit onderzoek. Deze deelname was daarbij **tweeledig**.

In de eerste plaats werd aan de HR-professionals verantwoordelijk voor competentieontwikkeling gevraagd om een **vragenlijst** in te vullen die de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling meer gedetailleerd in kaart brengt. Concreet werd er daarbij voor de waargenomen organisatiepraktijken binnen competentie management, training en loopbaanmanagement uit de eerste bevestigingsronde 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)

De kwantitatieve analyse van deze gegevens kan zo een scherper beeld vormen van de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling en aldus het conceptueel procesmodel voor competentieontwikkeling uit de eerste bevraging verder verfijnen en hard maken. De gevolgde procedure bij het opstellen van de vragenlijst is bovendien gebaseerd op een recente VIONA-studie (Bollen et al., 2006), waarin we een gelijkaardige werkwijze gebruikten bij het in kaart brengen van de concrete organisatiepraktijken binnen loopbaanbegeleiding. Een voorbeeld van de vragenlijst kan in bijlage 1 teruggevonden worden.

Daarnaast werd er binnen de steekproef van 10 organisaties ook een semi-gestructureerd **interview** afgenomen van de HR-professionals verantwoordelijk voor competentieontwikkeling. Binnen dit interview werd er voornamelijk gepolst naar de evoluties en trends op het vlak van competentie management, training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Een voorbeeld van de gebruikte vragenleidraad tijdens deze interviews 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 categoriseren volgens thema. Deze schematische verwerking werd teruggekoppeld naar de geïnterviewde personen, zodat zij de kans kregen om wijzigingen of aanmerkingen te maken bij de schematische verwerking. Daarna werd een alomvattende analyse gemaakt van alle informatie verkregen over de verschillende organisaties heen. Daarbij werd opnieuw een schematische verwerking gemaakt van alle informatie volgens thema met een duidelijk focus op zowel de gelijkenissen als de verschillen tussen de organisaties (Eisenhardt, 1989).

Bovenstaande procedure leidde uiteindelijk tot een meer gedetailleerd inzicht in de organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling en in de evoluties en trends die kunnen waargenomen worden binnen het domein van competentieontwikkeling. De resultaten van de interviews en de vragenlijsten worden in volgende hoofdstukken weergegeven. Daarbij worden achtereenvolgens de perspectieven voor competentieontwikkeling (Hoofdstuk 2), competentie management (Hoofdstuk 3), training (Hoofdstuk 4), werkplekleren (Hoofdstuk 5), loopbaanmanagement (Hoofdstuk 6) en de actoren binnen competentieontwikkeling (Hoofdstuk 7) besproken.

## **Hoofdstuk 2: Perspectieven voor competentieontwikkeling**

Binnen deze studie wordt de klemtoon gelegd op nieuwe trends en evoluties binnen competentieontwikkeling. Om een goed begrip van deze trends en evoluties te waarborgen is het echter belangrijk om de sociaal-economische context van de studie in rekening te brengen. Hiertoe wordt in onderstaand hoofdstuk eerst de invloed van de huidige economische crisis (anno 2009) op

de investering in competentieontwikkeling besproken. Daarna wordt er gekeken naar de redenen die bedrijven met een voortrekkersrol in competentieontwikkeling aanhalen voor deze investering in moeilijke tijden.

## 2.1 Investeren in competentieontwikkeling ten tijde van economische crisis

Investeren in mensen en hun ontwikkeling is belangrijk, ook in moeilijke tijden! Deze stelling wordt ondersteund door alle bevraagde organisaties en heeft ervoor gezorgd dat ontwikkeling **hoog op de agenda** blijft staan, ondanks andere economische prioriteiten. Toch heeft de economische crisis een effect gehad op de organisationele investering in competentieontwikkeling. Het merendeel van de bevraagde organisaties geeft immers aan dat hun opleidingsbudget verminderd is het afgelopen jaar en bovendien zeer kritisch onder de loep wordt genomen. Daarbij worden twee vragen centraal gesteld, namelijk:

1. Wat is de meerwaarde van de opleiding?
2. Zijn er alternatieve manieren om de competentie te ontwikkelen?

In de eerste plaats wordt dus de **meerwaarde** van de opleiding voor de organisatie in vraag gesteld. Daarbij worden de baten van elke opleiding grondig in kaart gebracht en kritisch bekeken door verschillende hoge profielen in de organisatie. Enkel de opleidingen waarvan de meerwaarde voor de organisatie op dit ogenblik kan aangetoond worden, zullen in moeilijke tijden goedgekeurd worden. In de praktijk houdt dit vaak in dat trainingen omtrent functionele competenties behouden blijven, aangezien het belang van deze trainingen voor het goed presteren binnen de job evident is, terwijl er in de trainingen ten behoeve van de algemene ontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van de werknemer vaker gesnoeid wordt. Dit staat echter in contrast met de bevindingen uit de tevredenheidsenquêtes van een aantal van de bevraagde organisaties, waarbij werknemers voornamelijk meer ondersteuning vragen van hun werkgever op het vlak van hun algemene ontwikkeling. Het aantonen van de meerwaarde van competentieontwikkeling, en in het bijzonder van de algemene ontwikkeling, wordt dus nog belangrijker ten tijde van economische crisis.

*“We blijven zeker investeren in onze mensen en vinden dat ook heel belangrijk, maar zijn toch veel kritischer geworden om een opleiding goed te keuren. We gaan ons vaker vragen stellen, zoals moet deze opleiding nu echt en wat zijn de winsten van deze opleiding voor onze organisatie. We voelen daarbij dat we door de organisatie vaak worden teruggedrongen tot ontwikkelingen die onmiddellijk bruikbaar zijn, waar je onmiddellijk rendement van ziet.”*

Daarnaast wordt het domein van competentieontwikkeling door de economische crisis ook verder opengetrokken. De economische crisis noodzaakt bedrijven er immers toe zich de vraag te stellen of

er geen **alternatieve** (en goedkopere) manieren zijn om een competentie te ontwikkelen dan louter het volgen van training. Verschillende HR-verantwoordelijken binnen de bevroegde organisaties geven dan ook aan dat de positieve trend naar een meer integrale en creatieve aanpak van competentieontwikkeling en een grotere focus op werkplekleren versneld wordt door de economische crisis en bovendien ook meer gedragen wordt door de business. Dit wordt eveneens onderstreept door onderstaand citaat:

*“Door de economische crisis is ons budget voor competentieontwikkeling verminderd, maar daarom niet onze investering in competentieontwikkeling. Het ontwikkelen van competenties gebeurt nog steeds binnen onze organisatie, maar op een andere manier. Er wordt nu veel breder en creatiever omgesprongen met ontwikkeling dan enkel puur te kijken naar training als enige oplossing voor ontwikkelingsnoden. Zo is er bijvoorbeeld veel meer on-the-job training, coaching, enz.”*

## 2.2 Perspectieven voor competentieontwikkeling

Ondanks de economische uitdagingen blijven de bevroegde organisaties investeren in competentieontwikkeling. De perspectieven voor deze investering in competentieontwikkeling zijn daarbij grotendeels dezelfde als deze vernoemd in de eerste bevroegingsgolf (De Hauw & De Vos, 2009; Ryckaert & De Vos, 2008). Bij het voorleggen van de **belangrijkste perspectieven** voor competentieontwikkeling, gedefinieerd in een voorgaande studie door Baert, Philipsen en Clauwaert (2009), geven de bevroegde organisaties dan ook aan zich in alle perspectieven terug te vinden. Toch duidt een gedwongen keuze tussen de perspectieven op een duidelijke voorkeur voor 3 perspectieven, namelijk:

1. Brede inzetbaarheid
2. Productiviteit
3. Jobsatisfactie

Uit deze top 3 van perspectieven blijkt dat het verbreden van de inzetbaarheid van werknemers aan belang heeft gewonnen de voorbije jaren, terwijl het verhogen van de productiviteit en de jobsatisfactie een stabiele reden blijft voor competentieontwikkeling. Ondanks de gelijkenis tussen beide bevroegingsgolven in de genoemde perspectieven voor competentieontwikkeling, duidt een diepere analyse van de perspectieven dus toch op een verschil in het belang en de invulling van het perspectief. Hieronder wordt de evolutie binnen de belangrijkste perspectieven voor competentieontwikkeling verder toegelicht.

### 2.2.1 Brede inzetbaarheid

Hedendaagse organisaties worden geconfronteerd met een markt waarin **continue verandering** centraal staat (Van Dam, et al., 2006). Het succes van een organisatie is dan ook grotendeels afhankelijk van de mate waarin de organisatie flexibel kan inspelen op de steeds veranderende eisen van haar cliënteel. Deze nood aan flexibiliteit wordt nog sterker op de voorgrond geplaatst door de economische crisis, waardoor het economisch landschap door elkaar werd geschud en verschillende organisaties hun prioriteiten alsook hun activiteiten en interne organisatie aan een grondige herziening hebben onderworpen.

Om tegemoet te komen aan deze eis naar flexibiliteit is het noodzakelijk dat de interne organisatiestructuur evenzeer flexibel is opgebouwd. Concreet houdt dit in dat werknemers niet langer gebonden zijn aan een job, maar aan een organisatie waarbinnen zij zich beweeglijk opstellen. Hiertoe moeten werknemers hun competenties voldoende ruim uitbouwen om zo verschillende taken en functies binnen de organisatie te kunnen vervullen. Aldus wordt competentieontwikkeling een steeds belangrijker strategisch instrument om de **inzetbaarheid** van werknemers te vergroten en een stapje voor te hebben op de concurrentie (Nyhan, 1998).

*“Verandering wordt belangrijker binnen onze organisatie. We verwachten dan ook van onze mensen dat zij continu klaar staan om een nieuwe job te kunnen invullen. Competentieontwikkeling is daarbij een belangrijke tool.”*

### 2.2.2 Productiviteit

Het waarborgen en verhogen van de productiviteit blijft een vaste waarde als perspectief voor competentieontwikkeling. Volgens verschillende organisaties is het hoofddoel van competentieontwikkeling immers het garanderen van een kwaliteitsvolle dienstverlening en het continu verbeteren van de **organisatieprestatie**. De redenering achter deze stelling is daarbij dat het investeren in competentieontwikkeling leidt tot de ontwikkeling en groei van de individuele werknemer, waardoor de individuele prestatie van deze werknemer verhoogt. Dit leidt uiteindelijk tot een verbetering van de organisatieprestatie en bevordert de groei van de organisatie.

*“Als je mensen de kans geeft om zelf te groeien, ga je uiteindelijk ook de organisatie doen groeien.”*

Bovendien situeren steeds meer organisaties zich binnen de dienstensector. In deze sector is de werknemer rechtstreek verantwoordelijk voor de **kwaliteit** van de geleverde dienst en dus ook voor de tevredenheid van de klant. Deze klant stelt bovendien steeds hogere eisen aan de kwaliteit van de

diensten en noodzaakt zo organisaties om te investeren in de ontwikkeling van hun werknemers. Steeds meer organisaties kiezen er dan ook voor om hun investering in competentieontwikkeling te vermarkten als een unique selling proposition:

*“Onze keuze voor ontwikkeling blijft staande, ook in tijden van crisis. Deze visie verspreiden we duidelijk naar onze klanten toe en maakt deel uit van onze branding naar de markt. Om de beste diensten aan te leveren, moet je immers ook de beste mensen hebben en daarvoor is een continue ontwikkeling noodzakelijk.”*

### 2.2.3 Jobsatisfactie

Een andere vaste reden die organisaties aanhalen om te investeren in competentieontwikkeling is het verhogen van de jobsatisfactie als strategisch strijdmiddel binnen de **war for talent**. Desalniettemin de war for talent plots door de economische crisis uit de schijnwerpers is verdwenen, zijn de bevraagde organisaties zich ervan bewust dat de strijd naar talent na de crisis opnieuw zal opwaaien en het essentieel is om een aantrekkelijke werkgever te blijven, zowel naar de eigen werknemers als naar andere personen op de arbeidsmarkt toe. Daarbij proberen de bevraagde organisaties zich te onderscheiden van andere werkgevers door hun investering in competentieontwikkeling. Zo willen deze organisaties het schaarse talent enerzijds aantrekken en anderzijds behouden.

In de eerste plaats willen organisaties dus **talent aantrekken** door zich te profileren als een aantrekkelijke werkgever die aandacht besteedt aan de persoonlijke ontwikkeling en groei van zijn werknemers. Er zijn immers vandaag nog steeds organisaties die geconfronteerd worden met de strijd om talent op de arbeidsmarkt. Hierbij gaat het voornamelijk om organisaties die nood hebben aan zeer specifieke werknemersprofielen of die geconfronteerd worden met de problematiek van knelpuntberoepen. Maar ook organisaties die momenteel noodgedwongen een wervingsstop hebben ingelast, blijven het belang erkennen van hun investering in competentieontwikkeling om hun positie van aantrekkelijke werkgever te behouden. Hiermee bieden zij een antwoord op de massale intrede van Generatie Y binnen de werkomgeving, die na de economische crisis een cruciaal deel zal uitmaken van het personeelsbestand (Hewlett, Sherbin, & Sumberg, 2009). Deze generatie staat er immers om gekend hoge eisen te stellen naar zowel opleiding en ontwikkeling als loopbaanmanagement (Alsop, 2008; Sturges, et al., 2002)

*“De nieuwe generatie vraagt ook specifiek naar ontwikkeling, naar feedback, naar verandering in hun job. Dit is toch wel een belangrijke factor waar we de laatste jaren steeds meer mee geconfronteerd worden.”*

Daarnaast willen organisaties ook hun huidige **talent behouden** door competentieontwikkeling te gebruiken als een retentie-instrument. Ondanks de economische crisis en de afslanking binnen

bepaalde bedrijven, ziet geen enkele organisatie immers zijn goedpresteerders graag vertrekken. De bevroegde organisaties vinden het dan ook belangrijk om een binding te creëren tussen hun werknemers en de organisatie, zodat goedpresteerders zich niet laten lokken door andere aantrekkelijke spelers op de markt. Bovendien verhoogt de binding ook de bereidheid van werknemers om in tijden van crisis de nodige offers te maken en aldus het voortbestaan en het succes van de organisatie te waarborgen. Het investeren in competentieontwikkeling is dus een belangrijk instrument bij het versterken van de binding tussen werknemer en organisatie. Dankzij competentieontwikkeling krijgen werknemers immers een ruime waaier aan mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen, te groeien en aldus een loopbaan uit te bouwen binnen de organisatie. Dit biedt werknemers een langetermijnperspectief, waardoor zij zich meer verbonden voelen met de organisatie en minder op zoek gaan naar kansen buiten de organisatie.

#### 2.2.4 Verandering

Hierboven werden de drie belangrijkste perspectieven voor competentieontwikkeling besproken. Daarnaast kunnen er binnen de diepte-analyse van de perspectieven nog **twee perspectieven** gedetecteerd worden die de laatste jaren enorm **aan belang hebben gewonnen**, namelijk het omgaan met verandering en het streven naar een optimale fit in organisaties.

In de eerste plaats is het **omgaan met verandering** een steeds belangrijkere reden geworden om te investeren in competentieontwikkeling. Zoals hierboven reeds werd vermeld kenmerkt de hedendaagse werkomgeving zich immers door een continue verandering en is het succes van de organisatie grotendeels afhankelijk van de mate waarin de organisatie flexibel kan omgaan met verandering (Van Dam, et al., 2006). Het investeren in competentieontwikkeling is dan ook een cruciaal instrument voor zowel de individuele werknemer als de organisatie om op een snelle en efficiënte manier in te spelen op verandering. Zo zorgt een continue opleiding van **werknemers** ervoor dat zij op de hoogte blijven van de nieuwste trends binnen hun domein, en zorgt een investering in mobiliteit voor het vergroten van de veranderbereidheid van werknemers. Daarnaast heeft competentieontwikkeling ook een gunstig effect op de flexibiliteit van de **organisatie** als één geheel. Dankzij competentieontwikkeling en –ontwikkeling kunnen organisaties immers sneller en proactiever inspelen op veranderingen in de werkomgeving:

*“Dankzij competentieontwikkeling kunnen wij bij veranderingen en bij nieuwe projecten heel snel in kaart brengen welke competenties wij hiervoor zullen nodig hebben, in welke mate wij deze competenties reeds in huis hebben en welke competenties wij zullen moeten ontwikkelen. Zo kunnen wij nu al inspelen op nieuwe trends en veranderingen die wij detecteren binnen ons werkveld.”*

### 2.2.5 Fit

Ten slotte wordt ook het streven naar een optimale fit binnen de organisatie steeds vaker aangehaald als een belangrijk perspectief voor competentieontwikkeling. De bevroagde organisaties geven immers aan dat hun investering in competentieontwikkeling er mede voor zorgt dat de **juiste persoon op de juiste plaats** zit in de organisatie. Deze fit binnen de organisatie zorgt er dan voor dat de organisatie enerzijds effectiever is door een verhoging van de kwaliteit en de prestatie van een optimaal geschikte werknemer en anderzijds efficiënter is doordat de specialist ter zake de taken voorgeschoteld krijgt waarvoor hij het meest geschikt is. Competentieontwikkeling wordt daarbij dus ook gebruikt als een instrument om de effectiviteit en de efficiëntie binnen de organisatie te verhogen en kan ook zo een belangrijke bijdrage leveren in het overwinnen van de economische crisis:

*“Ontwikkeling is eigenlijk nog belangrijker geworden dan vroeger in onze organisatie. Om de kosten te drukken is het immers essentieel dat de juiste persoon op de juiste plaats zit. Als je één goede specialist hebt zitten op een job wil dit zeggen dat je geen drie personen moet zetten die elk een deel van de taak kunnen vervullen.”*

## Hoofdstuk 3: Competentiemanagement

Competentieontwikkeling wordt door zowel academici als managers gedefinieerd als een essentieel onderdeel van het breder omschreven competentie management. Competentiemanagement wordt daarbij veelal gedefinieerd als een strategisch instrument binnen organisaties, waarvan competentieontwikkeling slechts één component is. Zo definieert Van Beirendonck (2004) competentie management als *“alle activiteiten gericht op het optimaal ontwikkelen en inzetten van de competenties van individuen en groepen met als doel het verbeteren van de prestaties van werknemers en het bereiken van de vooropgestelde organisatiedoelen”*. Hoekstra en van Sluijs (1999) stellen nog duidelijker dat competentieontwikkeling een onderdeel vormt van competentie management. Zij definiëren competentie management namelijk als een vierfactorenconstruct dat bestaat uit het *“aantrekken van competenties, het meten van competenties, het ontwikkelen van competenties en het benutten van competenties”*.

Om de trends en evoluties binnen competentieontwikkeling ten volle te begrijpen is het dan ook noodzakelijk om de veranderingen binnen competentie management in kaart te brengen. Hieronder wordt er dieper ingegaan op competentie management binnen hedendaagse organisaties. Daarbij wordt er eerst kort geschetst hoe organisaties vandaag aankijken tegen competentie management. Daarna worden de verschillende HR-processen in kaart gebracht waarbinnen competentie management gebruikt wordt. Hierop volgt ten slotte een analyse van de



competentiemodellen binnen de bevroagde organisaties en van de verschillende manieren waarop competenties opgetekend kunnen worden.

### 3.1 Hedendaagse visie op competentie management

Competentiemanagement wordt door de bevroagde organisaties vanuit een **zeer pragmatische hoek** bekeken als een strategisch werkinstrument dat een belangrijke meerwaarde kan betekenen voor de organisatie. Daarbij benadrukken organisaties dat competentie management hoofdzakelijk een verhaal moet zijn van de business en deze zelf de meerwaarde en het nut van het werken met competentie management moet inzien. Competentiemanagement mag dus nooit het doel op zich zijn, maar moet een middel vormen dat bijdraagt aan een meer effectieve en efficiënte werking van de organisatie.

*“Competentiemanagement om competentie management kan nooit succesvol zijn. Het is het gebruik van competentie management dat het succes ervan in de organisatie zal bepalen”*

Het belang van competentie management als gebruiksinstrument heeft er bovendien voor gezorgd dat competentie management als dusdanig minder gekend is in de organisatie, maar wel vaak toegepast wordt door een **sterke verankering** van competentie management binnen de verschillende processen en instrumenten van de organisatie. De bevroagde organisaties geven dan ook aan competentie management geleidelijk aan in te voeren in de organisatie door het te koppelen aan de verschillende HR-processen. Dit zorgt ervoor dat de verschillende HR-processen van instroom tot uitstroom gebaseerd zijn op eenzelfde principe en aldus de integratie van deze processen versterkt wordt.

Bovendien kunnen binnen de hedendaagse visie op competentie management twee nieuwe trends worden gedetecteerd. In de eerste plaats kan er een duidelijke **focus op bewustwording** worden waargenomen. Verschillende organisaties geven immers aan gemerkt te hebben dat de competenties niet sterk gekend zijn door hun werknemers. De organisaties focussen nu dan ook vooral op het bewust maken van werknemers rond wat verstaan kan worden onder competenties en wat het competentieverhaal voor hun persoon kan betekenen door communicatie binnen het competentiegebeuren centraal te stellen.

*“Competentiemanagement is zeker een heel nuttig instrument om inzicht en bewustzijn bij mensen te creëren. Hierdoor staan mensen even stil bij wat kan ik, wat moet ik kunnen en welke zaken moet ik hiervoor nog onder de knie krijgen.”*

*“Dankzij het competentieverhaal worden mensen geconfronteerd met zichzelf en dit is nodig om ze in beweging te brengen.”*

Daarnaast kan er binnen competentie management ook een accentverschuiving worden waargenomen van competentie management als evaluatie-instrument naar **competentiemanagement als ontwikkelingsinstrument**. Een meerderheid van organisaties geeft daarbij aan de heersende perceptie rond competentie management als louter een meetinstrument dat via scoring op een objectieve wijze een indicatie geeft van iemands plaats binnen de organisatie te verlaten voor een nieuwe perceptie rond competentie management als instrument dat kan gebruikt worden om ontwikkelingsnoden te ontdekken en dat kan helpen bij de persoonlijke groei van werknemers. Dit vergt echter een belangrijke mentaliteitswijziging binnen de organisatie.

### 3.2 Competentiemanagement en de HR-processen

Zoals hierboven reeds werd vermeld zit competentie management sterk verankerd in de verschillende HR-processen en -instrumenten van de organisatie. Hierdoor zijn de verschillende HR-processen gebaseerd op eenzelfde principe, waardoor de onderlinge afstemming tussen deze processen wordt bevorderd. De kwantitatieve bevraging binnen deze studie toont dan ook aan dat competentie management een belangrijke rol speelt binnen de **HR-processen** rond werving en selectie (63% volledig ingevoerd en 37% in ontwikkeling), opleiding en ontwikkeling (63% volledig ingevoerd en 37% in ontwikkeling), loopbaanmanagement (34% volledig ingevoerd, 50% in ontwikkeling en 16% niet aangeboden) en evaluatie (86% volledig ingevoerd en 14% in ontwikkeling). Bovendien blijkt uit de bevraging dat competentie management binnen deze processen eerder frequent wordt ingezet (71%) en toegankelijk wordt gemaakt voor alle personeelscategorieën in de organisatie. Enkel het gebruik van competentie management binnen het loopbaangebeuren lijkt minder sterk uitgewerkt (40% nauwelijks ingezet, 40% occasioneel ingezet en 20% frequent ingezet) en vooral beschikbaar te zijn voor de hogere profielen in de organisatie.

Het gebruik van competentie management binnen **verloning** is echter een meer omstreden thema (Lievens, 2006). Uit de kwantitatieve bevraging blijkt bijvoorbeeld dat slechts 28% van de bevroegde organisaties ervoor kiezen om competentie management in te voeren in hun verloningssysteem. Een gelijkaardige bevinding werd gemaakt door Vinke (2002). Hij vond in een soortgelijke studie in Nederland dat competentie management het meest gebruikt werd binnen werving en selectie (84,5%) en opleiding en ontwikkeling (80%), gevolgd door evaluatie (67,2%) en loopbaanmanagement (56%). Ook in deze studie werd competentie management het minst gebruikt binnen verloning (32,8%). Een diepteanalyse van de rol van competentie management binnen verloning wijst echter wel op een onrechtstreekse invloed van competentie management op de verloningspolitiek. De competenties vormen immers een belangrijk aspect binnen de evaluatie van een werknemer en deze evaluatie vormt dan weer de basis van salarisverhogingen of bonussen. Bovendien is de promotie van een

werknemer vaak gekoppeld aan een hoger competentieniveau en een hoger salaris van deze werknemer. Verloning is dus vaak onrechtstreeks gekoppeld aan het competentieverhaal. Toch geeft de meerderheid van de bevroegde organisaties aan een duidelijke scheiding tussen verloning en competentie-management na te streven in de hoofden van hun werknemers. Hiervoor worden er diverse redenen aangehaald. Volgende citaten geven een voorbeeld van dergelijke redenen:

*“ We hebben er bewust voor gekozen om ons competentie-management los te koppelen van verloning. Competentie-management is louter een aspect van ontwikkeling en dat willen we ook zo houden. Binnen de verloning proberen we naar een gelijk loon voor een gelijke functie.”*

*“Vroeger was onze verloning gekoppeld aan de competenties. We zijn daar nu echter vanaf gestapt, aangezien een loonsverhoging hierdoor voor vele mensen een evidentie werd. De algemene teneur binnen de organisatie was het idee: we zijn er toch op vooruitgegaan, onze competenties zijn toch verbeterd, dus dan verdienen we toch ook meer loon. Daarbij werd er echter geen rekening mee gehouden dat naarmate de tijd vordert de schaal waartegenover zij vergeleken worden ook zal veranderen. Deze situatie was niet langer houdbaar en daarom hebben we onze verloningspolitiek nu losgekoppeld van de competenties.”*

### 3.3 Competentiemodel binnen organisaties

Het **competentiemodel** vormt in veel organisaties de basis voor competentie-management. Uit de kwantitatieve bevraging binnen deze studie blijkt dan ook dat bijna alle bevroegde organisaties over een competentiemodel beschikken (63% volledig ingevoerd, 25% in ontwikkeling en 12% niet aangeboden) dat frequent wordt ingezet voor alle werknemersprofielen. Bovendien toont de diepte-analyse aan dat de opbouw van deze competentie-modellen veelal dezelfde **structuur** volgt. Voor elke competentie wordt er namelijk een definitie en een aantal voorbeelden gegeven, zodat het voor elke werknemer duidelijk is wat onder een bepaalde competentie in de organisatie verstaan wordt. Daarnaast worden er voor elke competentie ook een aantal niveaus met gedragsindicatoren bepaald. De **inhoud** van het competentiemodel verschilt echter wel naargelang de organisatie. Zo zijn er enerzijds organisaties die enkel de generieke competenties opnemen en zijn er anderzijds organisaties die enkel de technische competenties opnemen in hun model. Sommige organisaties kiezen dan weer voor de combinatie van zowel technische als niet-technische competenties.

Bovendien kunnen er binnen deze bevraging ook twee belangrijke trends worden waargenomen bij de competentie-modellen. In de eerste plaats geven verschillende organisaties aan een tendens waar te nemen binnen de eigen organisatie om te kiezen voor **eenvoud en focus**. De meeste organisaties geven daarbij aan een eenvoudig competentiemodel te verkiezen dat bestaat uit ongeveer 10 competenties. Aldus kiezen de bevroegde organisaties voor een competentiemodel dat leeft onder de mensen en dat een duidelijke focus heeft om zich als organisatie te onderscheiden. De balans tussen

volledigheid en praktische haalbaarheid staat vandaag dus centraal bij het uittekenen van een competentiemodel.

*“Onze mensen evalueren op ongeveer 30 competenties elk jaar is veel te veel en haast niet doenbaar. We willen dan ook naar een meer globale aanpak gaan, waarbij we gaan evalueren op de hogere competentieniveaus in plaats van het afvinken op indicatorniveau van de organisatie.”*

Daarnaast volgt uit de diepte-interviews ook een beweging naar één centraal aangestuurd competentiemodel over alle landen heen. Vroeger had elke nationale divisie een eigen competentiemodel dat in mindere of meerdere mate gebruikt werd in de organisatie of hadden slechts een beperkt aantal divisies een competentiemodel dat zij op eigen initiatief hadden uitgewerkt. Nu vertaalt de tendens naar centralisering en internationalisering zich echter ook naar de wereld van competenties en leidt hierbij tot een streven naar uniformiteit waarbij alle werknemers geselecteerd, geëvalueerd en ontwikkeld worden volgens **één gemeenschappelijk internationaal competentiemodel**.

### 3.3.1. Typologie van competenties

Binnen de competentie modellen kunnen er bovendien drie types van individuele competenties onderscheiden worden die een belangrijke invloed hebben op het werk, namelijk de functionele competenties, de leercompetenties en de loopbaancompetenties (Dewilde & De Vos, 2009; Kuijpers, 2003). De **functionele competenties** worden daarbij omschreven als alle technische en niet-technische competenties die noodzakelijk zijn om een functie op een succesvolle wijze te vervullen (Dewilde & De Vos, 2009; Kuijpers, 2003). Deze competenties zijn sterk gerelateerd aan de specifieke taken en rollen die een bepaalde job vereist en worden dan ook zeer divers ingevuld door de verschillende organisaties. Aangezien deze competenties rechtstreeks gelinkt worden aan de prestatie van een werknemer binnen een bepaalde job, geven alle bevroegde organisaties aan functionele competenties beschreven te hebben in hun competentiemodel (88% volledig ingevoerd en 12% in ontwikkeling) en deze competenties bovendien frequent (67%) te gebruiken bij alle werknemersgroepen in de organisatie.

Daarnaast **winnen ook de leer- en loopbaancompetenties aan belang** binnen de competentie modellen. Deze competenties zijn zeker nog niet in alle competentie modellen vertegenwoordigd. Desalniettemin kan er binnen de bevroegde organisaties een sterke trend worden waargenomen om bij revisie ook aan deze competenties aandacht te besteden. Zo zijn de leercompetenties reeds in 38% van de competentie modellen volledig ingevoerd en in 12% van de competentie modellen in ontwikkeling. 50% van de bevroegde organisaties geven echter aan geen leercompetenties aan te bieden in hun competentiemodel. De loopbaancompetenties zijn

daarentegen slechts in 25% van de competentie modellen volledig ingevoerd, maar zijn wel in 38% van de competentie modellen in ontwikkeling. 38% geeft aan geen loopbaancompetenties opgenomen te hebben in hun competentie model. De introductie van leer- en loopbaancompetenties in de competentie modellen is dus vandaag nog volop in ontwikkeling. We verwachten de komende jaren dan ook een stijgend belang van de leer- en loopbaancompetenties in organisaties.

*“Er zitten vandaag nog geen zuivere leer- en loopbaancompetenties in ons model, maar we zien in de toekomst wel een duidelijk potentieel in de opname van deze competenties in het model en in de praktijken opgebouwd rondom het model. In huidige werkomgeving kan het immers een belangrijke meerwaarde betekenen om ook op deze competenties meer zicht te krijgen.”*

De **leercompetenties** worden daarbij gedefinieerd als de mogelijkheden van een individu om nieuwe functionele competenties te ontwikkelen. Daarbij onderscheidt Kuijpers (2003) twee deelcomponenten binnen de leercompetenties. Een eerste deelcomponent bestaat uit het leervermogen van de werknemer en wordt omschreven als het vermogen van een individu om nieuwe competenties te verwerven. Dit leervermogen wordt slechts in een beperkt aantal competentie modellen mee opgenomen, omwille van het deterministisch karakter van deze deelcomponent. Een tweede deelcomponent bestaat uit de leerbereidheid en wordt gedefinieerd als de motivatie om te leren. Deze deelcomponent zit vevat in verschillende competentie modellen, maar krijgt daarbij zelden de naam ‘leermotivatie’ toebedeeld. Veelal wordt deze leercompetentie besproken onder de termen ‘flexibiliteit’ en ‘omgaan met verandering’.

De **loopbaancompetenties** worden door Kuijpers (2003) gedefinieerd als het vermogen van het individu om de functionele en leercompetenties te sturen in de gewenste richting. De Vos en Soens (2008) erkennen binnen de loopbaancompetenties twee belangrijke deelcomponenten. Een eerste deelcomponent omvat de reflectieve component en verwijst naar het creëren van een loopbaanidentiteit door inzicht te verwerven in de eigen mogelijkheden en motieven. Daarbij staan volgens DeFillippi en Arthur (1994) drie vragen centraal, namelijk knowing how, knowing why en knowing whom. Knowing how verwijst daarbij naar een inzicht in de eigen sterktes en zwaktes. Knowing why daarentegen verwijst naar een inzicht in de eigen doelen en motieven en knowing whom, ten slotte, staat voor het inzicht in de arbeidsmarkt en het eigen sociaal netwerk. Een diepte-analyse binnen de bevraagde organisaties toont daarbij aan dat er bij het introduceren van loopbaancompetenties sterk wordt ingespeeld op deze reflectieve component en dat de drie bovenvermelde vragen daarbij aan bod komen. Inzicht in de eigen sterktes en zwaktes, alsook in de doelen en motieven bij het uittekenen van een loopbaanplan staat immers centraal binnen elk ontwikkelings- en loopbaangesprek. Maar ook aan de laatste vraag wordt vandaag steeds meer aandacht geschonken. Netwerking wordt immers steeds belangrijker als succesfactor voor organisatie en individu. Deze competentie wordt dan ook steeds meer op de voorgrond geplaatst binnen de verschillende competentie modellen. De tweede deelcomponent wordt gevormd door de zelfsturende

component en omvat alle acties die ervoor zorgen dat de kennis uit de reflectieve component op een proactieve manier wordt ingezet bij het sturen van de eigen loopbaan. De uitwerking van deze component is in de meeste organisaties minder sterk en wordt veelal enkel vertaald in de bredere competentie 'zelfontplooiing'.

De meeste organisaties geven bovendien aan dat zij de opname van de leer- en loopbaancompetenties in het competentiemodel van de organisatie zien als een eerste belangrijke stap in de ontwikkeling van deze competenties. Door de leer- en loopbaancompetenties op te nemen in het model worden deze competenties bespreekbaar gemaakt, waardoor het bewustzijn rond deze competenties bij werknemers vergroot wordt. Deze eerste fase van **bewustwording** is essentieel en wordt binnen organisaties dan ook veelal ondersteund door verschillende zelfinzichtinstrumenten, zoals de MBTI-vragenlijst, de 360°-feedbacktool en de leerstijlenvragenlijst van Kolb en Kolb (2005). Slechts een beperkt aantal organisaties koppelt aan deze bewustwordingsfase ook reeds een **ontwikkeling** van de leer- en loopbaancompetenties. Deze ontwikkeling bestaat veelal uit een workshop waarin het gecreëerde zelfinzicht van de werknemer wordt vertaald naar een individueel ontwikkelings- of loopbaanplan. Bovendien heeft de toegenomen aandacht voor netwerking in organisaties recent ook een nieuwe trend tot leven gebracht, waarbij organisaties ook opleidingen tot netwerking voorzien.

*“Om onze mensen te leren hoe ze moeten netwerken en hun te stimuleren hun interne en externe netwerken verder uit te breiden, hebben we nu ook opleidingen voor netwerking voorzien. Voorbeelden hiervan zijn een lunch met de CEO of het organiseren van divisie meetings.”*

### 3.4 In kaart brengen van competenties

De individuele competenties van de werknemer wordt in de meerderheid van de organisaties in kaart gebracht binnen de **prestatimanagementcyclus**. Daarbij geeft 84% van de organisaties aan dat zij de competenties van de werknemer bepalen aan de hand van een **goed gesprek** tussen werknemer en leidinggevende. De zelfbeoordeling van de competenties wint daarbij aan belang. Het gesprek tussen werknemer en leidinggevende dient immers niet enkel om de competenties van de werknemers in kaart te brengen, maar moet ook het bewustzijn van de werknemers over hun eigen competenties en hun groeipotentieel vergroten. Dit blijkt ondermeer uit volgend citaat:

*“Belangrijk aan het evaluatiegesprek is dat mensen over zichzelf en hun eigen competenties gaan nadenken. Zo worden mensen immers geconfronteerd met zichzelf en kunnen ze in beweging worden gebracht.”*

Bovendien wordt bij het in kaart brengen van de competenties bij de hogere profielen in de organisatie occasioneel ook gebruik gemaakt van twee ondersteunende instrumenten, namelijk het assessment centre en de 360°-feedbacktool. 75% van de organisaties geeft aan het **assessment centre** volledig ingevoerd te hebben in de organisatie. Dit assessment centre wordt daarbij occasioneel gebruikt bij de hogere profielen in de organisatie (professionals en management) om hun competenties in kaart te brengen. De meeste organisaties benadrukken daarbij wel dat dit assessment centre louter gebruikt wordt als een ontwikkelingsinstrument en dus niet gelinkt wordt aan evaluaties en verloning. Daarnaast geeft 50% van de organisaties aan occasioneel gebruik te maken van de **360°-feedbacktool** om de competenties van het hoger management in kaart te brengen. Ook dit instrument wordt enkel gebruikt binnen de ontwikkelingscontext en maakt veelal deel uit van een intensief leertraject voor managers. De 360°-feedbacktool is dus een instrument dat bewustwording moet creëren en een open gesprek rond de competenties moet ondersteunen. Belangrijk om te vermelden is bovendien dat verschillende organisaties aangeven de 360°-feedbacktool even te bevriezen in de organisatie. De economische crisis heeft immers in veel organisaties de prioriteiten verschoven en het management van de organisatie onder een vergrootglas geplaatst. In deze omstandigheden achten verschillende organisaties het gebruik van de 360°-feedbacktool dan ook niet opportuun, aangezien deze tool misbruikt kan worden om louter het eigen ongenoegen te uiten over de huidige situatie. Hierdoor mist de tool zijn doel volkomen en legt bovendien onnodige druk op het management.

## Hoofdstuk 4: Training

Zoals reeds werd beschreven binnen het conceptueel procesmodel moet competentieontwikkeling vanuit een geïntegreerde visie benaderd worden. Competenties kunnen immers ontwikkeld worden door een veelheid aan leervormen (Baert, et al., 2008). Het conceptueel procesmodel vat deze leervormen samen en beschrijft competentieontwikkeling als een complexe set van interrelaties tussen drie belangrijke organisatiepraktijken, namelijk training, werkplekieren en loopbaanmanagement (De Vos & De Hauw, in press). Daarbij is het doel van competentieontwikkeling om deze drie praktijken onderling op elkaar af te stemmen, waardoor de investeringen in training, werkplekieren en loopbaanmanagement elkaar versterken en zo het effect van competentieontwikkeling groter is dan het enkelvoudig effect van de drie praktijken apart (De Vos & De Hauw, in press; Verbruggen & Sels, 2007).

Training, werkplekieren en loopbaanmanagement vormen dus een belangrijke organisatiepraktijk binnen het geïntegreerde verhaal van competentieontwikkeling. Deze studie gaat dan ook uitvoerig in op deze drie praktijken en beschrijft daarbij de nieuwe trends en evoluties die kunnen waargenomen worden binnen training, werkplekieren en loopbaanmanagement. In dit hoofdstuk wordt er eerst dieper ingegaan op de organisatiepraktijk 'training'. Daarbij wordt er eerst beschreven hoe er vandaag

wordt aangekeken tegen training in organisaties en hoe de processen rondom training worden ingevuld. Daarna volgt een diepere analyse van de nieuwe trends en evoluties binnen de trainingsinhoud en de trainingsmethoden.

#### 4.1 Hedendaagse visie op training

Training wordt vandaag ook binnen de bevroagde organisaties beschouwd als **slechts één onderdeel van de bredere ontwikkeling** van werknemers. Daarbij spelen de bevroagde organisaties in op de academische bevindingen van Van Dam et al. (2006), die aangeven dat training slechts een beperkte effectiviteit heeft en dat ontwikkeling dan ook breder gedefinieerd moet worden dan louter training. Ontwikkeling omvat immers alle leren op korte en lange termijn, terwijl training meer precies gedefinieerd kan worden als elke gestructureerde activiteit die het leren in een bepaald domein stimuleert (Noe, et al., 1997). Deze bredere visie op ontwikkeling wordt nu ook binnen de bevroagde organisaties in praktijk gezet. Zo wordt bij het ontwikkelen van een competentie steeds vaker gebruik gemaakt van een blended learning solution, waarbij het leertraject verschillende leervormen incorporeert. Training vormt slechts één van deze leervormen en wordt veelal ingezet als een basis die de andere leervormen ondersteunt. Bovendien wordt er bij de detectie van een ontwikkelingsnood in de organisatie ook steeds vaker naar een ruimer antwoord gezocht dan training. Vroeger werd er bij een ontwikkelingsnood bijna automatisch naar training gegrepen en dit zowel door HR als door het lijnmanagement en de werknemer. Recent kunnen we binnen de organisaties echter een tendens waarnemen om ook naar alternatieve oplossingen op zoek te gaan, die veelal onder de noemer van werkplekleren vallen.

*“Wanneer we bij één van onze medewerkers een tekort waarnemen in zijn of haar netwerkcapaciteiten, dan zouden we ervoor kunnen kiezen om hem of haar naar een opleiding hiervoor te sturen. Het is echter zeer zinvoller deze onmiddellijk op de werkplek te gaan oefenen door meer kansen aan te bieden tot interne netwerking en bijvoorbeeld hem of haar uitnodigen op een lunch met de CEO of hem of haar aanmoedigen tot netwerking op de divisie meetings.”*

Daarnaast wordt training vandaag ook steeds meer als een **strategisch instrument** aanzien binnen de organisatie. Vroeger werd training vaak gebruikt als een middel om gedetecteerde tekorten bij werknemers weg te werken en zo de prestatie van de organisatie te verbeteren. Daarbij werd er dus een reactieve houding ten opzichte van training aangenomen. Vandaag hanteren de organisaties echter een proactieve visie op training en zetten daarbij training in als een strategisch middel in de organisatie om vandaag hun werknemers te trainen in de competenties die zij in de toekomst zullen nodig hebben. Via training wil de organisatie vandaag inspelen op de noden van de toekomst en aldus de ontwikkeling van de werknemer sturen in de richting waarin de organisatie zich zal ontwikkelen. Deze strategische visie op training heeft bovendien ook geleid tot een meer globale aanpak van training. Aangezien training werknemers ontwikkelt in de richting beschreven in de



organisatiestrategie, is het opportuun om deze training uniform te maken over de verschillende divisies heen. Er wordt binnen organisaties dan ook een trend waargenomen om meer overkoepelend en internationaal te gaan werken bij het uitwerken van training.

## 4.2 Trainingsprocessen

Tannenbaum en Yukl (1992) gaven in hun overzicht rond training en ontwikkeling in organisaties aan dat training op zich niet steeds tot de gewenste competentieontwikkeling leidt, maar dat voornamelijk de processen voor en na de training de belangrijkste determinanten zijn van het succes van de training. Aldus ontstond er een groeiende aandacht voor de pre- en post-trainingsprocessen. De pre-trainingsprocessen bestaan daarbij hoofdzakelijk uit een behoefteanalyse, waarbij op een gestructureerde wijze de ontwikkelingsnoden in de organisatie in kaart worden gebracht. De post-trainingsprocessen staan in voor de opvolging van zowel de gevolgde training als van de competenties verworven tijdens deze training. Beide processen worden hieronder verder uitgediept.

### 4.2.1 Pre-trainingsprocessen: behoefteanalyse

De kwantitatieve bevraging rondom het trainingsproces toonde aan dat de **behoefteanalyse** voor een training reeds sterk is uitgewerkt. Zo geeft 88% van de bevroegde organisaties aan over een algemeen opleidingsplan te beschikken dat frequent wordt ingezet voor alle werknemers in de organisatie. 76% van de organisaties vult dit algemeen opleidingsplan aan met vaste opleidingstrajecten voor de kernfuncties in hun organisatie. Bovendien wordt er binnen de meeste organisaties ook een persoonlijk ontwikkelingsplan aangeboden aan de werknemers (76% volledig ingevoerd en 12% in ontwikkeling). Dit gebeurt zowel op initiatief van de werknemer (34%) als op initiatief van de organisatie (66%). Ten slotte laten alle organisaties (100% volledig ingevoerd) voldoende ruimte om ad hoc in te gaan op ontwikkelingsvragen van hun werknemers. Er wordt echter wel slechts occasioneel (67%) een antwoord geboden op deze vragen.

Op basis van de interviews binnen de bevroegde organisaties kon er ook een diepte-analyse worden gemaakt van de pre-trainingsprocessen. Deze diepte-analyse brengt een meer gediversifieerd beeld van hoe de ontwikkelingsnoden van een organisatie in kaart worden gebracht. Uit deze diepte-analyse blijkt dat organisaties een dubbel pad bewandelen bij de behoefteanalyse. In de eerste plaats wordt er een globale aanpak gehanteerd, waarbij er samen met de business een **algemeen opleidingsplan** wordt opgesteld. Daarbij wordt er samen gekeken met de business naar de doelstellingen en de strategische uitdagingen voor het komende jaar en wordt er op basis van deze input een algemeen opleidingsplan opgesteld, waarbinnen een aantal ontwikkelingsprioriteiten worden opgesteld. Belangrijk bij het opstellen van dit algemeen opleidingsplan is om de business zoveel mogelijk te betrekken bij de behoefteanalyse en er zo voor te zorgen dat de

ontwikkelingsactiviteiten niet enkel meer gesteund worden door de business, maar ook meer geïntegreerd zijn in de business zodat training strategisch kan ingezet worden in de organisatie.

*“Bij onze behoefteanalyse zorgen we ervoor dat we een volledige participatie hebben van alle stakeholders, zodat we de juiste opleiding organiseren en hiervoor ook de juiste richting kiezen en de juiste tools gebruiken.”*

*“We willen training en business meer gaan integreren en een positieve samenwerking tussen beiden nastreven, zodat de business ook voldoende het belang inziet van de training en de operationele druk niet langer als een excuus kan gebruikt worden om mensen niet naar opleiding te sturen, zoals nu soms het geval is.”*

In de tweede plaats wordt er ook een individuele aanpak gehanteerd bij het bepalen van de ontwikkelingsnoden in de organisatie. De meerderheid van de bevroegde organisaties geeft immers aan **persoonlijke ontwikkelingsplannen** op te stellen voor hun werknemers, waarbij er op basis van een gesprek tussen werknemer en leidinggevende bepaald wordt welke competenties de werknemer verder moet ontwikkelen en hoe hij/zij dit best kan aanpakken. Daarbij wordt er heel sterk ingespeeld op de persoon zelf en wordt competentieontwikkeling een product op maat van de werknemer. Dit is een belangrijk gegeven, aangezien welke competenties iemand nodig heeft en hoe iemand deze competenties best kan verwerven zeer persoonsgebonden is. Bovendien vergroot het individueel karakter van de persoonlijke ontwikkelingsplannen ook de betrokkenheid van de persoon zelf bij het opvolgen en het uitvoeren van de acties.

*“Binnen competentieontwikkeling is het belangrijk om zeer individueel gericht te gaan werken. Bij de binnenkomst van een nieuwe werknemer proberen we dan ook altijd eerst goed na te gaan wie er binnenkomt en welke noden deze persoon heeft. Daarna proberen we rond deze persoon zelf een verhaal te breien van training, opleiding, enz.”*

#### 4.2.2 Post-trainingsprocessen: opvolging

In tegenstelling tot de behoefteanalyse is de **opvolging** van een opleidingstraject minder sterk uitgewerkt. Daarbij blijkt uit zowel de kwantitatieve bevraging als uit de diepte-interviews dat het opvolgen van een opleiding veelal beperkt wordt tot het nagaan van de **tevredenheid** van werknemers met de opleiding. Alle organisaties (100% ingevoerd) geven aan de tevredenheid van een opleiding frequent na te gaan bij alle werknemersprofielen. Dit gebeurt meestal aan de hand van een evaluatieformulier dat onmiddellijk na de opleiding wordt ingevuld. Slechts een beperkt aantal organisaties gaat een stapje verder en brengt ook de **verworven kennis** in beeld. Hiervoor worden twee verschillende instrumenten aangehaald. In de eerste plaats worden er in 75% van de organisaties testen afgenomen van de verworven competenties. Dit gebeurt echter occasioneel en is sterk afhankelijk van de inhoud van de training en de trainingsmethode, alsook van het

werknemersprofiel waarvoor de opleiding bedoeld is. 72% van de organisaties geeft aan de verworven kennis te evalueren op de werkplek en gaat in op de resultaten uit de gevolgde opleidingen tijdens de gesprekken in het kader van de prestatimanagementcyclus. Tijdens deze gesprekken tussen werknemer en leidinggevende wordt er ruimte voorzien om te bespreken welke opleidingen gevolgd werden, wat er geleerd werd uit deze opleidingen en waar de werknemer nu staat in de ontwikkeling van de besproken competentie.

Bovendien ondervinden organisaties niet enkel een uitdaging bij het in kaart brengen van de verworven kennis, maar ook bij het onderhouden van de kennis en het laten doorstromen van de kennis doorheen de organisatie. Hiertoe hebben een beperkt aantal organisaties reeds het initiatief ondernomen om **opvolgsessies of herhalingstrajecten** op te starten, waarbij de geleerde principes opnieuw worden opgefrist en vaak ook vanuit een andere hoek worden benaderd om de kijk op het geleerde verder open te trekken. Deze opfrissing hoeft bovendien niet veel energie en tijd te kosten, zoals blijkt uit volgend citaat:

*“Aangezien wat je geleerd hebt tijdens een opleiding nogal snel kan vervagen eenmaal je opnieuw geconfronteerd wordt met de operationele druk van alle dag, hebben wij binnen onze organisatie nu ook teasers ingevoerd om de belangrijkste principes van de training in de hoofden van de trainees te houden. Zo krijgen alle trainees een paar weken na de training een e-mail die is opgesteld als een teaser en die eigenlijk de belangrijkste leerpunten uit de training nog eens onder de aandacht brengt.”*

Daarnaast wordt er binnen de bevraagde organisaties ook meer aandacht besteed aan het laten doorstromen van de verworven kennis in de organisatie. Deze **praktijken ter stimulering van kennisdoorstroom** zitten vaak nog in de ontwikkelingsfase. Zo geeft 50% van de organisaties aan deze praktijken ter stimulering van kennisdoorstroom reeds volledig te hebben ingevoerd, terwijl 38% van de organisaties aangeeft dat deze praktijken nog in ontwikkeling zijn en 12% van de organisaties stelt geen praktijken ter stimulering van kennisdoorstroom aan te bieden in de organisatie. Deze kennisdoorstroom gebeurt meestal door een presentatie van het geleerde tijdens de teamvergadering of doordat de trainee van de opleiding de trainer wordt binnen de organisatie.

Er is dus nog een lange weg te gaan in het optimaliseren van de opvolging van training. De bevraagde organisaties erkennen dit werkpunt en zijn momenteel volop op zoek naar hoe zij de opvolging binnen hun eigen organisatie het best kunnen organiseren. Dit leidt tot een aantal innovatieve initiatieven. Onderstaande case bespreekt een dergelijk initiatief.

**Case 1: PDA als opvolgingssysteem**

Een grote onderneming binnen de productiesector heeft een nieuw en innovatief ICT-gebaseerd opvolgingssysteem geïntroduceerd in haar organisatie. Via de PDA's (Personal Digital Assistant) die gebruikt worden om de rotatie en het materiaal op te volgen binnen het productieproces, kan een werknemer door in te loggen nu ook individueel de eigen gevolgde opleidingen opvolgen en wordt hij/zij ook automatisch verwittigd wanneer een opfrissing nodig is en wanneer de eerstvolgende cursus hiervoor georganiseerd wordt. Bovendien bezorgt deze PDA ook persoonlijke feedback aan de werknemer over de geleverde prestaties aan de machine en kan ook hierrond een cursus aanbieden wanneer nodig. Bovendien kan ook de teambegeleider deze informatie opvragen via de PDA en zo veel sneller en gericht feedback geven aan zijn/haar werknemers. Dit nieuw opvolgingssysteem wordt zowel door werknemers als door teambegeleiders zeer positief beoordeeld, doordat het tijd uitspaart van beide partijen en bovendien sterk individueel gericht is. Hierdoor vergroot de betrokkenheid van de werknemer bij het trainingsproces.

**4.3 Trainingsinhoud**

Binnen de bevroegde organisaties staat training in voor de ontwikkeling van een **breed gamma aan competenties**. Alle organisaties (100%) geven immers aan frequent training te voorzien voor een diverse set van technische competenties, die sterk afhankelijk zijn van de functie en de sector. Bovendien geeft 63% van de organisaties ook aan frequent training te voorzien in de generieke competenties, waarbij communicatie en sociale vaardigheden veel voorkomende opleidingen zijn. Deze opleidingen worden zowel op initiatief van de organisatie (50%) als op initiatief van de werknemer (50%) georganiseerd en zijn toegankelijk voor alle werknemersprofielen in de organisatie.

Niettegenstaande training instaat voor de ontwikkeling van een breed gamma aan competenties, kunnen er toch een aantal trends binnen de trainingsinhoud worden opgemerkt. In de eerste plaats toont de kwantitatieve bevraging een groei aan in de ontwikkeling van **leer- en loopbaancompetenties**. Zo geeft 13% van de bevroegde organisaties aan de opleiding van leercompetenties volledig ingevoerd te hebben in de organisatie en geeft 37% van de bevroegde organisaties aan dat zij momenteel bezig zijn met het uitwerken van de ontwikkeling van leercompetenties. Deze ontwikkeling gebeurt bovendien occasioneel, zowel op vraag van de organisatie als op vraag van de werknemer, en is voornamelijk bedoeld voor de kernprofielen binnen de organisatie. Ook de ontwikkeling van de loopbaancompetenties zit in de lift, alhoewel het succes minder groot is. Zo geeft 10% van de bevroegde organisaties aan de ontwikkeling van loopbaancompetenties volledig ingevoerd te hebben en geeft 30% van de organisaties aan dat zij momenteel bezig zijn met het uitwerken van de ontwikkeling van loopbaancompetenties. Deze ontwikkeling gebeurt occasioneel en voornamelijk op vraag van de werknemer. Bovendien wordt de ontwikkeling van loopbaancompetenties voornamelijk toegankelijk gemaakt voor de hogere profielen

in de organisatie (professionals en management). Een populaire loopbaancompetentie die daarbij recent onder de aandacht staat en steeds vaker binnen organisaties ontwikkeld wordt is netwerking.

Daarnaast toont het diepte-interview ook aan dat de meerderheid van de bevroegde organisaties een duidelijke nadruk legt op **people management** bij het bepalen van de inhoud van trainingen. De organisaties erkennen daarbij het belang van goed leiderschap in de organisatie op alle managementniveaus en willen dan ook hun lijnmanagers klaarstomen om zelf meer verantwoordelijkheid op te nemen in het ontwikkelen en aansturen van hun medewerkers. De organisaties zijn er immers van overtuigd dat goede managementkwaliteiten essentieel zijn voor een goede prestatie van de organisatie en dat het belang hiervan nog zal vergroten door de opkomende trend waarbij de concrete uitvoering van de HR-praktijken verschuift van HR naar lijnmanagement.

*“We hebben dit jaar gekozen voor een duidelijke focus op people management. Daarbij willen we het ownership van onze lijnmanagers vergroten en hen stimuleren om meer hun verantwoordelijkheden op te nemen voor hun team. Een goed voorbeeld hiervan is coaching. Vroeger was coaching een HR-gebeuren, maar nu wordt dit naar de business gelegd en wordt dit de verantwoordelijkheid van de lijn. We gaan dan ook voor onze managers opleidingen voorzien die hen ondersteunen in het coachen van hun medewerkers.”*

Ten slotte kan er binnen de organisaties ook een stijgende aandacht worden waargenomen voor opleidingen die gericht zijn op **kennismanagement**. De meest frequente opleidingen hieromtrent behandelen de onderwerpen ‘veranderingsmanagement’ en ‘projectmanagement’. Met het toenemend belang van kennisdeling en kennisdoorstroom in de organisatie wordt er bovendien verwacht dat deze opleidingen in de toekomst nog sterker aan belang zullen winnen.

#### 4.4 Trainingsmethode

De belangrijkste trends en evoluties kunnen echter ontwaard worden binnen de trainingsmethoden. In de eerste plaats kan er binnen de bevroegde organisaties een duidelijke trend worden waargenomen om bij training resoluut te kiezen voor een **blended solution**. Deze blended solution omvat een mix van diverse trainingsmethoden die over een langlopend leertraject worden aangeboden. De one shot-trainingen, waarbij werknemers voor een aaneensluitend aantal dagen van de werkvloer worden gehaald om klassikaal training te volgen en daarna opnieuw op diezelfde werkvloer worden losgelaten, zijn achterhaald. Vandaag maken organisaties de strategische keuze voor een leertraject dat diverse didactische methoden integreert en aldus inspeelt op de diversiteit binnen de werknemerspopulatie. Werknemers hebben immers verschillende leerstijlen en moeten dan ook getriggerd worden door verschillende leermethoden. Bovendien vereist de huidige generatie Y een bredere mix en variatie aan inhoud en methoden. De blended solutions worden dan ook positief

onthaald in alle organisaties. Onderstaand citaat schetst een voorbeeld van een blended solution, waarbij training, feedback en werkplekleren worden geïntegreerd in één leertraject:

*“Een voorbeeld van een blended solution in onze organisatie kan als volgt omschreven worden. Voor de eigenlijke start van de training wordt er een intake sessie georganiseerd met de deelnemers aan de training en een kick-off sessie om de training op een gepaste wijze te lanceren. Daarna kan er gestart worden met een 360°feedbacksessie om een nulmeting van de werknemer in kaart te brengen. Hierop volgt dan een eerste plenaire trainingssessie. Dit wordt dan gekoppeld aan een huistaak, die aan de hand van een e-learningtool of het lezen van een boek kan opgelost worden. Dan volgt een tweede plenaire trainingssessie onder de vorm van een workshop, die gekoppeld wordt aan het opstellen van een actieplan. Dit actieplan moet dan in de eigen afdeling worden uitgewerkt en is gekoppeld aan een plenaire opvolgssessie, enz. Bovendien worden er tijdens dit traject ook verschillende coachingsessies voorzien, die de deelnemer ondersteunt in het leertraject waar en wanneer de deelnemer daar behoefte aan heeft.”*

Een tweede belangrijke trend binnen de trainingsmethoden is de focus op de **proactieve rol** van de werknemer. De bevroagde organisaties zijn er immers van overtuigd dat werknemers hun competenties niet kunnen ontwikkelen door passief achter een schoolbank te zitten en kennis te absorberen, maar door actief op zoek te gaan naar oplossingen voor gestelde problemen en samen na te denken over hoe kennis in praktijk kan worden gebracht binnen de eigen organisatie. Er kan binnen de trainingsmethoden dan ook een verschuiving worden waargenomen van klassikale ex catheder opleidingen (63% volledig ingevoerd) naar interactieve klassikale opleidingen (100% volledig ingevoerd) en workshops (100% volledig ingevoerd). Beide opleidingsvormen worden frequent ingezet in de organisatie op vraag van zowel de organisatie als de werknemer. De interactieve klassikale opleidingen worden voorzien voor alle werknemersprofielen in de organisatie, terwijl de workshops voornamelijk worden aangeboden aan de professionals en het management in de organisatie. Daarnaast wordt ook de verantwoordelijkheid van de werknemer voor de eigen ontwikkeling in de verf gezet door het toenemend belang van zelfstudie en e-learning in organisaties. 75% van de bevroagde organisaties geeft immers aan dat zelfstudie een belangrijke trainingsmethode is binnen de eigen organisatie. Zelfstudie vindt daarbij plaats op initiatief van de werknemer en wordt vooral gebruikt door de hogere profielen van de organisatie. Bovendien kan deze zelfstudie verschillende vormen aannemen, zoals het lezen van een boek, het opzoeken van informatie op het internet, enz. De meest gebruikte vorm van zelfstudie in organisaties is e-learning. 63% van de bevroagde organisaties geeft daarbij aan e-learning volledig ingevoerd te hebben, terwijl bij 25% van de bevroagde organisaties e-learning nog in ontwikkeling is en 12% van de bevroagde organisaties geen e-learning aanbiedt. E-learning kent recent dus een belangrijke opkomst in organisaties. Daarbij is het belangrijk e-learning goed te kaderen in de organisatie. Deze leervorm kan immers nooit een andere opleiding vervangen, maar moet dienen als een ondersteuning van andere leervormen en wordt dan ook meestal gebruikt als één onderdeel binnen een leertraject.

*“Alleen e-learning werkt niet. E-learning moet gebruikt altijd gebruikt worden in combinatie met andere opleidingen en kan daarbij een perfect middel zijn om je verder te verdiepen na een opleiding of om je voor te bereiden op een opleiding.”*

Ten slotte wordt er bij het opstellen van een training vandaag meer aandacht besteed aan de **business**. Er wordt steeds vaker afgestapt van algemene en soms onnodig gedetailleerde trainingen. Vandaag wordt er gekozen voor zo kort mogelijke trainingen die focussen op de essentie binnen het kader van de eigen business. Organisaties gaan dan ook op zoek naar trainingen die zo sterk mogelijk gericht zijn op de eigen business en naar trainers die zich flexibel willen opstellen en zich willen aanpassen aan de business en de operationele druk. Dit heeft ondermeer geleid tot de komst van een nieuwe trainingsvorm, namelijk de simulatie. 57% van de bevroagde organisaties geeft aan occasioneel gebruik te maken van simulaties en dit voornamelijk voor de lagere werknemersprofielen in de organisatie (uitvoerend en administratief personeel). Ook de blended solutions spelen in op de vraag naar meer aandacht voor de business. Dankzij de blended solutions kunnen werken en leren immers volledig worden geïntegreerd (bv. door het opstellen van een actieplan voor de eigen afdeling als leeropdracht), waardoor de transfer van training naar de werkplek wordt gefaciliteerd en de business onmiddellijk de vruchten draagt van de training.

## Hoofdstuk 5: Werkplekieren

Een tweede belangrijke organisatiepraktijk binnen het conceptueel procesmodel van competentieontwikkeling wordt gevormd door werkplekieren. Werkplekieren wordt daarbij gedefinieerd als *“het proces van duurzame verandering van de bestaande competenties van een werknemer in situaties op of nabij de werkplek met als doel de kwaliteitsvolle uitvoering en voortgang van het werk”* (Baert, et al., 2008). Daarbij wint werkplekieren recent aan belang en dit zowel in de academische als in de bedrijfswereld (Baert, et al., 2008; Streumer & Van der Klink, 2001). Binnen deze studie wordt er dan ook dieper ingegaan op werkplekieren en de rol van werkplekieren binnen competentieontwikkeling. Daartoe wordt eerst de hedendaagse visie op werkplekieren beschreven. Daarop volgt een diepere analyse van de leerwerkvormen en van de condities in organisaties die werkplekieren stimuleren.

### 5.1 Hedendaagse visie op werkplekieren

Werkplekieren wint aan **belang** in de hedendaagse organisaties. 75% van de bevroagde organisaties geeft aan werkplekieren volledig ingevoerd te hebben in de organisatie en 25% van de bevroagde organisaties geeft aan dat werkplekieren in ontwikkeling is in de eigen organisatie. Bovendien wordt werkplekieren frequent gebruikt voor uitvoerend personeel, administratief personeel en professionals. Ook uit de diepte-interviews blijkt dat werkplekieren momenteel een belangrijke opgang maakt in

organisaties. De meerderheid van de bevroegde organisaties geeft immers aan dat hun inspanningen binnen training verzaaid zijn en dat de grootste opportuniteiten in het stimuleren van competentieontwikkeling zich momenteel bevinden in het verder uitwerken en professionaliseren van werkpleklers.

*“Men is zich binnen onze organisatie nog te weinig bewust van het belang van werkpleklers als hefboom voor persoonlijk ontwikkeling. Volgens mij kunnen de grootste winsten en de grootste opportuniteiten gehaald worden uit het benadrukken en verder uitwerken van werkpleklers.”*

Deze stijgende aandacht voor werkpleklers kan verklaard worden door twee verschillende tendensen in organisaties. In de eerste plaats dwingt de **economische crisis** verschillende bedrijven op zoek te gaan naar alternatieve en goedkopere middelen om competenties te ontwikkelen dan training. Werkpleklers kan hierop een antwoord bieden. Aangezien werkpleklers doorgaans ondersteund wordt door interne begeleiders en er dus geen trainingssessie moet worden aangekocht, zal werkpleklers de kosten van training drukken. Bovendien zorgt werkpleklers ervoor dat de werknemer niet uit de business wordt gehaald en er hierdoor ook meer kostenefficiënt wordt omgesprongen met het personeel. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat werkpleklers echter niet mag gereduceerd worden tot een goedkope vervanging van training. Effectief werkpleklers vergt immers een goede ondersteuning door bekwame coaches en mentoren en vraagt aldus ook een belangrijke investering (Baert, et al., 2008).

Daarnaast kan de recente aandacht voor werkpleklers ook verklaard worden door de **focus op de business** binnen competentieontwikkeling. Dankzij werkpleklers wordt het geleerde immers direct in de praktijk gezet, waardoor het aloude transferprobleem van de klassieke opleidingen wordt weggewerkt. Bovendien zorgt het onmiddellijk toepassen van het geleerde op de werkplek er ook voor dat de business onmiddellijk de voordelen van de ontwikkeling kan ondervinden en zo werkpleklers meer gedragen wordt door de business. Werkpleklers streeft dus een win-win na tussen werken en leren. Bovendien zorgt een focus op werkpleklers ervoor dat ontwikkeling steeds vaker plaatsvindt binnen de relatie tussen lijnmanager en werknemer. De lijnmanager fungeert immers vaak als facilitator van het leerproces op de werkvloer. Aldus wordt leren een gedeelde verantwoordelijkheid van lijnmanager en werknemer, die ondersteund worden door het HR-departement. Het lijnmanagement neemt hierdoor een belangrijke rol in binnen competentieontwikkeling, maar krijgt wel de nodige ondersteuning hiervoor onder de vorm van people management trainingen.

## 5.2 Leerwerkvormen

Werkpleklers kan net zoals training en loopbaanmanagement verschillende vormen aannemen. Baert et al. (2008) spreken daarbij van leerwerkvormen om de samenhang van leren en werken



binnen deze ontwikkelingsmethoden te ondersteunen. De diepte-interviews binnen de bevroagde organisaties geven daarbij aan dat organisaties hoofdzakelijk gewag maken van drie belangrijke leerwerkvormen, namelijk coaching, mentoring en het peter- en meterschap binnen organisaties.

### 5.2.1 Coaching

De belangrijkste leerwerkvorm binnen organisaties is zonder twijfel coaching. Volgens Heslin, Vandewalle en Latham (2006) kan coaching gedefinieerd worden als *“het proces waarbij een manager individuele feedback en inzichten meegeeft aan de werknemer met als doel deze te inspireren en begeleiden tot het verbeteren van de eigen prestatie”*. Coaching kent de laatste jaren een belangrijke opgang in organisaties en wordt soms weleens de “trend van het moment” genoemd. Alle bevroagde organisaties (100%) geven dan ook aan zowel interne als externe coaching volledig in te voeren. Daarbij wordt externe coaching slechts occasioneel gebruikt en dit enkel voor de hoogste managementniveaus in de organisatie. Externe coaching is vrij duur en dus ook niet meteen schering en inslag binnen organisaties. Interne coaching komt daarentegen wel frequent voor en dit zowel bij professionals als bij management.

Deze interne coaching krijgt in de verschillende organisaties telkens een andere invulling. Daarbij kan er voornamelijk een verschil worden waargenomen tussen wie de rol van coach op zich kan nemen in een organisatie en hoe het coachingsproces precies vorm krijgt. Ondanks deze verschillen tussen organisaties kunnen er twee duidelijke lijnen binnen het coachingsproces worden uitgetekend. In de eerste plaats verwachten alle organisaties een **coachende attitude van hun lijnmanagers**. Meerbepaald verwachten organisaties dat een lijnmanager ten allen tijde een nood aan ontwikkeling bij een werknemer kan detecteren en aan deze nood samen met de werknemer invulling kan geven door middel van coaching. Aldus willen organisaties een coachingscultuur in de organisatie implementeren. Elke lijnmanager wordt in de eerste plaats coach. Hiervoor krijgen de lijnmanagers de nodige ondersteuning van het HR-departement door middel van workshops en opleidingen binnen het domein van people management.

*“We investeren nu sterk in de coaching van onze managers om goede people managers en coachen te worden. De bedoeling is uiteraard dat onze managers dan ook zelf die coachende rol gaan opnemen naar hun teamleden toe en de interne coach worden van hun team. Zo willen we via een top-down investering een werkelijke coachingscultuur in onze organisatie krijgen.”*

Daarnaast voorziet een deel van de bevroagde organisaties ook in een **formeel coachingsproces** voor werknemers. Dit coachingsproces wordt opgesteld als antwoord op een gedetecteerde ontwikkelingsnood bij een werknemer en start steeds met een aantal duidelijke afspraken tussen werknemer en coach over welke competentie ontwikkeld zal worden en welke verwachtingen hierbij gesteld worden aan de werknemer en aan de coach. Dit wordt vaak geëxpliciteerd in een formeel

document. Daarna volgt een langdurig coachingstraject, waarbij de coach de werknemer begeleidt en opvolgt in het bereiken van de vooropgestelde doelen. Het coachingstraject eindigt steeds met een evaluatie ten opzichte van de vooropgestelde doelen, waarbij de competenties van de werknemer opnieuw in kaart worden gebracht.

*“Het coachingsproces binnen onze organisatie is zeer resultaatgericht en stelt bij het begin van de coaching duidelijke doelstellingen voorop, waarvan we uiteraard verwachten dat die na het coachingstraject van één jaar ook behaald worden.”*

De **rol van de coach** wordt in de bevroegde organisaties opgenomen door verschillende functieprofielen. Zo vullen sommige organisaties de rol van coach in door de directe manager van de werknemer, terwijl andere organisaties aangeven de rol van coach in te vullen door een manager uit een andere afdeling, aangezien de coach anders geconfronteerd kan worden met ethische dilemma's door een conflict tussen de belangen van de werknemer en de eigen belangen. Een beperkt aantal organisaties vult de rol van coach in door een team van HR-professionals, die intensief getraind zijn op het coachen van werknemers of door een aantal senior werknemers, die eveneens na een intensieve training voltijds de functie van coach op zich nemen. Eén van de bevroegde organisaties speelt sterk in op dit principe van coaching en heeft dan ook voltijdse learning coaches geïntroduceerd in de organisatie. Onderstaande case bespreekt dit initiatief.

#### **Case 2: De Learning Coach**

Een grote onderneming binnen de financiële en zakelijke dienstverlening introduceerde learning coaches in de organisatie. De hoofdtaak van deze learning coaches bestaat erin nieuwkomers in de organisatie te begeleiden in hun leertraject door hen naast de beperkte formele opleidingen intensief te coachen op de werkvloer en daarbij rekening te houden met de individuele behoeften en de leerstijl van de nieuwkomer. Daarnaast spelen learning coaches ook in op de algemene behoeften van de divisie die zij krijgen toegewezen door groepsopleidingen voor deze divisie te organiseren en kunnen zij ook meer ervaren werknemers in de organisatie individueel coachen wanneer daar een behoefte toe is. Deze learning coaches bestaan uit ervaren werknemers uit de praktijk die na een intensieve opleiding voltijds de functie van learning coach invullen. De learning coaches worden zowel door de coachees als door de lijnmanagers positief onthaald. Dankzij de learning coaches krijgen de coachees immers een leertraject op maat, waardoor zij sneller en efficiënter kunnen bijleren en onmiddellijk inzetbaar zijn. Bovendien nemen de learning coaches de tijdrovende taak van de lijnmanagers over om nieuwe werknemers te begeleiden in hun werk, waardoor er extra tijd van de lijnmanager wordt vrijgemaakt.

### **5.2.2 Mentoring**

Mentoring wordt binnen de academische wereld vaak gedefinieerd als *“het proces waarbij een meer ervaren persoonslid de taak op zich neemt om een minder ervaren persoonslid te begeleiden in*

*zijn/haar persoonlijke en professionele ontwikkeling*” (Ostroff & Kozlowski, 1993). Deze **definitie** vertaalt zich binnen de bevroagde organisaties als het begeleiden van een werknemer die zwakker is binnen een bepaalde competentie door een meer ervaren werknemer die net sterk is in die bepaalde competentie. Zo wil men de sterktes van de eigen werknemers uitspelen binnen de organisatie.

Mentoring is daarbij **minder sterk ingebed** als leerwerkvorm binnen organisaties. 50% van de bevroagde organisaties geeft aan mentoring niet aan te bieden in de organisatie, terwijl 25% van de bevroagde organisaties stelt dat mentoring in ontwikkeling is en eveneens 25% van de organisaties stelt dat mentoring volledig is ingevoerd. Mentoring is dan ook een vrij recente organisatiepraktijk voor het ontwikkelen van competenties en moet duidelijk zijn plaats nog vinden binnen organisaties. De bevroagde organisaties die mentoring aanbieden stellen dan ook dat mentoring (nog) niet structureel ingebed zit in de organisatie, maar wel als actie binnen een persoonlijk ontwikkelingsplan geformuleerd kan worden om een bepaalde competentie te ontwikkelen. Belangrijk daarbij is dat de mentor voldoende tijd en ruimte krijgt om de trainee onder zijn/haar hoede te nemen, zoals blijkt uit volgend citaat:

*“Om van mentoring een succes te maken heb je uiteraard goede mentors nodig. Dit is niet zo evident, aangezien onze organisatie gekenmerkt wordt door snelle veranderingen en een hoge operationele druk. De business moet dan ook bereid zijn de mentors voldoende tijd en ruimte te geven om hun mentorschap op te nemen en hun mentees te begeleiden; Hier knelt het schoentje vaak nog.”*

### 5.2.3 Peter- en meterschap

Ten slotte kunnen organisaties nieuwe werknemers ook een peter of meter aanbieden die hen helpt bij hun integratie in de organisatie. Uit de kwantitatieve bevraging blijkt alvast dat het peter- en meterschap **veelvuldig voorkomt** in organisaties. Zo geeft 75% van de organisaties aan dat het peter- en meterschap volledig is ingevoerd, terwijl bij 13% van de bevroagde organisaties het peter- en meterschap nog in ontwikkeling is. Slechts 12% van de bevroagde organisaties biedt het peter- en meterschap niet aan. Deze leerwerkvorm wordt bovendien frequent ingezet in organisaties en dit voor alle werknemersprofielen. Het groeiende belang van het peter- en meterschap wordt geïllustreerd binnen volgend citaat:

*“Onze organisaties worden steeds complexer en de operationele druk wordt steeds groter. Het is voor nieuwkomers dan ook niet evident om niet te verdrinken in deze overvloed van informatie en werk. We geloven dan ook dat peters en meters hier al een handje kunnen helpen en ervoor kunnen zorgen dat onze nieuwkomers zich niet alleen voelen en de chaos de baas kunnen.”*

De **rol** van peter of meter wordt binnen de verschillende organisaties gelijkaardig ingevuld. De peter of meter wordt daarbij in de eerste plaats aanzien als een persoonlijk aanspreekpunt voor alle praktische vragen van de nieuwe werknemer. Zo verzorgt de peter of meter een rondleiding in het bedrijf en legt het reilen en zeilen uit van de organisatie en het team. Belangrijk voor het welslagen van het peter- en meterschap in de organisatie is de betrokkenheid van de peter of meter. De rol van peter of meter kan beter niet zomaar aan een persoon worden toegewezen. De persoon moet immers geschikt zijn om de protegé te begeleiden en voldoende gemotiveerd zijn om die rol op zich te nemen en tijd vrij te maken voor de protegé. Zonder gemotiveerde peters of meters heeft het programma immers geen nut. Bovendien geven de organisaties aan dat de kracht van dit systeem deels te danken is aan haar informeel karakter. Het peter- en meterschap berust voornamelijk op de band die gecreëerd wordt tussen protegé en peter of meter. Door dit proces te gaan structureren of formaliseren wordt de kracht van deze band gedeeltelijk ondermijnd.

### 5.3 Condities ter stimulering van werkpleklers

De inherente definitie van werkpleklers stelt dat leren gebeurt op de werkvloer en dus plaatsvindt binnen de werkrelatie tussen werknemer en lijnmanager. De werknemer en de lijnmanager zijn dan ook rechtstreeks verantwoordelijk voor werkpleklers. Dit wil echter niet zeggen dat het HR-departement niet kan bijdragen aan werkpleklers. Integendeel, het HR-departement creëert de noodzakelijke condities of voorwaarden in de organisatie die werkpleklers stimuleren. Baert et al. (2008) onderscheiden in hun studie zes types van condities die een belangrijke rol spelen in het stimuleren van werkpleklers, namelijk een stimulerende werkorganisatie, een individuele werkbegeleiding, een individuele leerbegeleiding, interne leernetwerken, externe leernetwerken en informatiesystemen voor kennisverwerking. Uit de diepte-interviews binnen deze studie blijkt dat naast een individuele werkbegeleiding en leerbegeleiding, die reeds sterk is ingeburgerd onder de vorm van persoonlijke ontwikkelingsplannen, individuele coaching, doorgedreven individuele feedback, enz., nog twee types van condities recent op de voorgrond worden geplaatst, namelijk de stimulerende werkorganisatie en de interne leernetwerken. De opgang van beide organisatiepraktijken wordt hieronder verder toegelicht.

#### 5.3.1 Focus op een stimulerende werkorganisatie

Gedreven door de opkomst van de **kenniseconomie** in Europa zetten hedendaagse organisaties kennismanagement en kennisdeling hoog op de agenda (Lindley, 2002). De meerderheid van de bevraagde organisaties geeft dan ook aan te streven naar een kenniscultuur binnen de eigen organisatie waarin het delen van kennis en informatie een automatische reactie wordt bij werknemers. Een ambitieuze doelstelling, waarvan de bevraagde organisaties zelf aangeven dat zij nog een lange weg te gaan hebben, ondanks de recente investeringen in kennismanagement en kennisdeling.

*“Kennisdeling, het leren van elkaar, is enorm belangrijk binnen onze organisatie. We proberen dit dan ook zoveel mogelijk te stimuleren binnen onze organisatie, maar dit is niet zo evident. Mensen zijn zich er namelijk niet altijd van bewust dat hetgeen zij hebben meegemaakt hen heeft doen leren en vooral dat zij hetgeen zij hebben geleerd ook kunnen doorgeven aan anderen door hen over hun ervaringen te vertellen. Er is dus nog veel ruimte voor verbetering in de kennisdeling van onze organisatie.”*

Een belangrijke investering, die organisaties recent aangaan in hun streven naar een kenniscultuur, is optimaliseren van de **interne communicatie**. Communicatie vormt immers de kern van de kenniscultuur en het is dan ook aan de organisatie om het goede voorbeeld te geven. Daarbij wordt de focus gelegd op zowel de verticale als de laterale communicatie. Zo wordt er binnen organisaties recent meer aandacht besteed aan het communiceren en verduidelijken van beslissingen op de hoogste niveaus van de organisatie. Deze beslissingen hebben immers een belangrijke impact op het leven van de werknemers en een goed begrip van deze beslissingen kan dan ook een goed begrip bij de werknemers van de werking en de veranderingen in de organisatie stimuleren. Om deze verticale communicatie verder te optimaliseren kan er recent een trend worden waargenomen bij de bevraagde organisaties om managementbeslissingen sneller en directer te communiceren door deze mee op te nemen binnen het teamoverleg of door het organiseren van informatiesessies. Hierdoor wordt bovendien een tweewegscommunicatie tussen werknemer en manager mogelijk gemaakt en kan de werknemer door vragen te stellen of suggesties te geven onrechtstreeks participeren in het beslissingsproces. Kennisdeling begint dus aan de top en organisaties hopen dan ook dat dit goede voorbeeld de eigen werknemers kan stimuleren tot verdere kennisdeling. Daarnaast willen organisaties ook de laterale communicatie stimuleren door een regelmatig werkoverleg tussen collega's te faciliteren. Recent zetten organisaties zwaar in op meer maar kortere teamvergaderingen, waarin werknemers recente cases samen kunnen bespreken en succesverhalen onderling kunnen delen. Deze teamvergaderingen nemen dan ook steeds vaker de vorm aan van een echt werkoverleg en krijgen binnen de organisatie een belangrijkere rol toegewezen dan vroeger. Door te investeren in regelmatig teamoverleg scheppen organisaties het nodige kader voor werknemers om hun kennis te delen en hopen zij enerzijds werkpleklers te stimuleren door als werknemers continu van elkaar te leren en anderzijds het kennismanagement uit te bouwen door een doorstroom van informatie te faciliteren onder alle geledingen van de organisatie.

*“Vandaag wordt er binnen onze organisatie duidelijk een zwaardere nadruk gelegd op de team meetings, die werkelijk de richting van werkoverleg moeten uitgaan. Deze meetings moeten kort, maar regelmatig zijn en moeten ervoor zorgen dat informatiedeling echt ingebakken zit in onze organisatie”*

*“Werkoverleg is het centrum, de basis van alle werkpleklers”*

### 5.3.2 Focus op interne leernetwerken

Naast het uitbouwen van een stimulerende werkorganisatie willen bedrijven werkpleklers ook faciliteren door de **interne leernetwerken** in de organisatie aan te spreken. Er zijn binnen de organisatie immers verschillende mogelijkheden om van elkaar te leren, die niet ten volle benut worden. De meerderheid van de bevroegde organisaties is zich daarvan bewust en investeert recent in het stimuleren van werkpleklers door werknemers aan te moedigen hun interne netwerken uit te bouwen en aan te spreken wanneer dit nuttig kan zijn. De competentie 'netwerking' wint recent dan ook aan belang in de bevroegde organisaties.

*“Er is vandaag een duidelijke focus op netwerking binnen onze organisatie. We kunnen immers nog veel leren van elkaar en zeker van de verschillende vestigingen binnen ons bedrijf. Er worden recent dan ook verschillende initiatieven ondernomen om de verschillende vestigingen meer met elkaar in contact te brengen en zo het leren van collega's te stimuleren.”*

Het uitbouwen van interne leernetwerken, waarbinnen werknemers gestimuleerd worden om van elkaar te leren, vormt dan ook een belangrijke conditie voor werkpleklers. Hedendaagse organisaties investeren steeds vaker in deze interne leernetwerken en dit voornamelijk onder de vorm van werkgroepen, intervisiemomenten en projectteams. De **werkgroepen** vormen daarbij het meest ingeburgerde leernetwerk en zet werknemers uit verschillende afdelingen samen om te werken rond een bepaald onderwerp. Dit onderwerp kan zeer divers worden ingevuld. Daarbij kan het gaan om een bepaald inhoudelijk thema dat exploratief wordt onderzocht tot het onderzoeken van de mogelijkheid om bepaalde organisatieprocessen te innoveren of het zoeken naar een oplossing voor een bepaald probleem. Daarnaast kunnen deze werkgroepen ook worden ingevuld als enerzijds een vrijwillige brainstormsessie die mensen met eenzelfde interesse samenbrengt of anderzijds een werkgerelateerde werkgroep waarin werknemers zich samen engageren om de efficiëntie en de effectiviteit van de organisatie te vergroten. Ondanks de diversiteit binnen de invulling van de werkgroepen, beogen zij wel allemaal hetzelfde doel, namelijk enerzijds de kennisdeling onder de werknemers vergroten en anderzijds het stimuleren van de business om zijn verantwoordelijkheid op te nemen in alle processen van de organisatie. Recent maken de bevroegde organisaties ook gebruik van **interviewmomenten**. Tijdens deze interviewmomenten worden werknemers, die met een gelijkaardig probleem worden geconfronteerd, samengebracht. De bedoeling van deze interviewmomenten is om ervaringen rond deze problematiek uit te wisselen en aldus een andere kijk op het probleem en de oplossing te ontwikkelen. De interviewmomenten vormen dus een belangrijk kader om te leren van elkaar en zetten dan ook een nieuwe trend in bij het uitwerken van interne leernetwerken. Ten slotte werken de bevroegde bedrijven ook steeds vaker met **projectteams** in de organisatie. Daarbij wordt er afgestapt van de taakgerelateerde werkwijze, waarbij projecten worden opgedeeld in diverse deeltaken en elke afdeling afzonderlijk verantwoordelijk is voor de eigen deeltaak. Vandaag wordt er gekozen voor een integrale visie, waarbij er gekeken wordt naar het

project in zijn geheel. Om het project van begin tot eind zo effectief en efficiënt mogelijk te volbrengen, wordt er gebruik gemaakt van een projectteam. Dit projectteam is samengesteld uit verschillende werknemers op verschillende functies en uit verschillende afdelingen die samen verantwoordelijk zijn voor dit project. Aldus wordt kennisdeling tussen de verschillende afdelingen mogelijk gemaakt en worden werknemers gestimuleerd om verder te kijken dan hun eigen functie en hun eigen afdeling.

## Hoofdstuk 6: Loopbaanmanagement

Een laatste belangrijke organisatiepraktijk binnen competentieontwikkeling is loopbaanmanagement. Loopbaanmanagement wordt daarbij in de wetenschappelijke literatuur 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). Uit deze definitie blijkt dus dat loopbaanmanagement het langetermijnperspectief op leren omhelst en aldus een belangrijke aanvulling vormt op het kortetermijnleren door training en werkplekleren. Competentieontwikkeling integreert dus het leren op korte termijn en het leren op lange termijn door de focus te leggen op zowel training en werkplekleren als loopbaanmanagement. Hieronder wordt het huidige loopbaanmanagement in organisaties verder toegelicht. Daarbij wordt er eerst dieper ingegaan op de hedendaagse visie op loopbaanmanagement. Daarna wordt het mobiliteitsvraagstuk en de loopbaanontwikkeling onder de loep genomen. Ten slotte worden hedendaagse trends binnen talent management besproken.

### 6.1 Hedendaagse visie op loopbaanmanagement

Loopbaanmanagement staat vandaag in de meeste organisaties nog in de kinderschoenen. Zo geven Sels en De Winne (2005) in hun boek aan dat meer dan de helft (55,3%) van de Vlaamse organisaties geen enkele actie onderneemt inzake loopbaanbegeleiding. Ook binnen de bevroagde organisaties is loopbaanmanagement nog volop **in ontwikkeling**. Loopbaanmanagement kan dus nog niet rekenen op de ingeburgerde aanwezigheid en standvastigheid van training. Dit blijkt ook uit volgende citaten:

*“Loopbaanmanagement is nu nog sterk ad hoc, maar het is wel de bedoeling om dit meer gestructureerd te gaan invoeren in de organisatie. Loopbaanmanagement zit dus nog volop in de ontwikkeling”*

*“We hebben al meer dan de meeste bedrijven rond loopbaanmanagement, maar we voelen wel dat we daar toch nog altijd een serieus stuk in kunnen groeien.”*

De bevroegde organisaties erkennen echter wel het **toenemend belang** van loopbaanmanagement en blijven ook in moeilijke tijden investeren in loopbaanmanagement. Deze investering kan verklaard worden door twee bredere trends in de organisatie. Ten eerste streeft de rijzende fit-benadering in organisaties naar de juiste persoon op de juiste plaats op het juiste moment om zo het aanwezige talent in de organisatie zo efficiënt en optimaal mogelijk te benutten. Talent management en loopbaanplanning vormen daarbij twee essentiële praktijken. Daarnaast plaatst de snel veranderende werkomgeving flexibiliteit en openheid voor verandering op de voorgrond als belangrijke succesfactoren voor organisaties. Het belang van flexibiliteit en openheid voor verandering is bovendien nog sterker ten tijde van economische crisis. Het succes waarmee organisaties de crisis doorstaan is immers deels afhankelijk van hoe gemakkelijk de organisatie zichzelf kan omturnen naar een meer kostenefficiënte organisatie die voldoet aan de nieuwe noden en wensen van de markt. Dit houdt in verschillende organisaties een reorganisatie in van mensen en/of taken en maakt van mobiliteit en loopbaanmanagement dan ook een belangrijke factor in het bepalen van het succes van werknemer en organisatie.

*“Ons bedrijf wordt gekenmerkt door verandering. Dit schept veel mogelijkheden en opportuniteiten voor werknemers, die zij wel zelf moeten grijpen. Beweging en mobiliteit zijn daarbij essentieel.”*

*“Verandering en beweging zijn noodzakelijk in onze organisatie.”*

## 6.2 Het mobiliteitsvraagstuk

Mobiliteit staat **centraal** in de hedendaagse organisatie. Zoals hierboven reeds werd vermeld, heeft mobiliteit een versterkend effect op de flexibiliteit en de openheid voor verandering in organisaties. Mobiliteit zorgt er immers voor dat werknemers op regelmatige basis geconfronteerd worden met verandering en aldus niet kunnen vastroesten in hun functie. Bovendien hebben verschillende studies aangetoond dat mobiliteit een gunstig effect uitoefent op de competentieontwikkeling van werknemers. Zo geven Campion, Cheraskin en Stevens (1994) in hun studie aan dat jobrotatie werknemers het gevoel geeft dat zij hun competenties verder ontwikkelen. Karaevli en Hall (2006) vonden in hun studie dan weer dat het doorlopen van verschillende functies ervoor zorgt dat de werknemer een bredere ervaring heeft, waardoor de cognitieve complexiteit en de emotionele en gedragsmatige adaptatie van de werknemer stijgt.

Mobiliteit vormt dus een belangrijk middel in het proces van competentieontwikkeling. Deze stelling wordt gesteund door de bevroegde organisaties. Alle organisaties geven immers aan de interne mobiliteit in hun organisatie te stimuleren, maar erkennen hierbij een aantal problemen. Interne mobiliteit vergt immers een open mentaliteit in de organisatie, waarin afgerekend moet worden met verschillende mythes rond mobiliteit (bv. ‘ze gaan enkel mijn beste werknemers afpakken’) en met de



interne competitie tussen afdelingen. Bovendien is het aanbod aan functies binnen een organisatie beperkt, waardoor niet elke mobiliteitsvraag beantwoord kan worden. De bevroagde organisaties zijn vandaag dan ook volop op zoek naar een **goed kader** voor mobiliteit in hun organisatie.

*“Mobiliteit is belangrijk voor ons, zeker binnen de huidige context. We willen daarom een open mindset creëren om mobiliteit te stimuleren, maar dat is niet altijd zo gemakkelijk.”*

### 6.2.1 Een kader voor mobiliteit

Mobiliteit wordt vandaag ingevuld door drie verschillende praktijken, namelijk verticale mobiliteit, horizontale mobiliteit en jobverrijking. **Verticale mobiliteit** is goed ingeburgerd in de meeste organisaties. 86% van de bevroagde organisaties geeft immers aan verticale mobiliteit volledig ingevoerd te hebben in de organisatie. Deze verticale mobiliteit wordt daarbij frequent ingezet op initiatief van zowel werknemer als organisatie en dit voor alle werknemersprofielen. Verticale mobiliteit vertaalt zichzelf voornamelijk in interne promoties. Deze promoties worden zo objectief mogelijk ingevuld door alle werknemers de kans te geven zich kandidaat te stellen voor een bepaalde functie en daarna op basis van interne selectieprocedures de beste kandidaat voor de job te kiezen. Dit proces van interne selectie is al goed ingeburgerd in de bevroagde organisaties (100% volledig ingevoerd) en wordt frequent ingezet voor alle werknemersprofielen. Organisaties erkennen echter dat er door de platter wordende organisatiestructuren steeds minder kansen zijn in organisaties voor interne promotie of verticale mobiliteit. Sommige organisaties bieden een antwoord op dit probleem door extra loopbaanstappen in te bouwen, zoals de junior- en seniorposities. Deze praktijk wordt echter door een minderheid van organisaties ingevoerd (29% volledig ingevoerd en 14% in ontwikkeling). De meerderheid van de organisaties (57%) stelt dit gebrek aan doorgroeimogelijkheden door verticale mobiliteit te compenseren door extra aandacht te besteden aan de horizontale mobiliteit.

**Horizontale** mobiliteit wint recent dus aan belang binnen organisaties. 86% van de bevroagde organisaties geeft aan horizontale mobiliteit volledig ingevoerd te hebben in de organisatie. Deze praktijk wordt frequent gebruikt en dit voor alle werknemersprofielen binnen de organisatie. Daarbij geven de meeste organisaties wel aan dat horizontale mobiliteit nog niet structureel ingebed zit in de organisatie, maar eerder ad hoc wordt toegepast wanneer dit opportuun is. Bovendien erkennen de organisaties drie belangrijke vormen van horizontale mobiliteit die zich kunnen voordoen in de organisatie. In de eerste plaats wordt horizontale mobiliteit vormgegeven door jobrotaties binnen de eigen afdeling. Deze vorm van jobrotatie heeft reeds zijn plaats veroverd binnen de meeste organisaties. 75% van de bevroagde organisaties geeft aan jobrotaties binnen de afdeling volledig ingevoerd te hebben en frequent in te zetten voor alle werknemersprofielen. Jobrotaties over de verschillende afdelingen heen zijn daarentegen minder sterk ingeburgerd (50% volledig ingevoerd en 12% in ontwikkeling) en worden eerder occasioneel ingezet. Deze vorm van jobrotatie vraagt immers

van werknemers en van lijnmanagers een bredere kijk op de organisatie dan louter het belang van de eigen afdeling. Om van deze mobiliteitsvorm een succes te maken moet het silodenken doorbroken worden. Ten slotte kan horizontale mobiliteit ook vorm worden gegeven door een internationale jobrotatie. Deze praktijk blijkt echter in de meeste organisaties nog niet sterk ingeburgerd te zijn (50% volledig ingevoerd en 12% in ontwikkeling). Bovendien worden internationale jobrotaties slechts nauwelijks tot occasioneel ingezet en dit enkel voor de hogere profielen (professionals en management).

*“Jobrotaties binnen de divisies zelf zit al vrij goed binnen onze organisatie, maar de rotaties over de divisies heen en zeker over de vestigingen moet nog verder worden uitgewerkt.”*

Ten slotte wordt mobiliteit ook binnen de eigen functie gecreëerd. Organisaties erkennen dat zowel horizontale als verticale mobiliteit beperkt is in de organisatie en willen daarom ook mobiliteit creëren binnen de eigen job door middel van **jobverrijking**. Er zitten binnen elke job immers nog verschillende mogelijkheden om deze te verrijken door extra taken of verantwoordelijkheden toe te kennen. De bevroegde organisaties zetten dan ook massaal in op jobverrijking. Zo blijkt uit de kwantitatieve bevraging dat 75% van de bevroegde organisaties jobverrijking volledig heeft ingevoerd in de organisatie en dat bij 13% van de bevroegde organisaties jobverrijking momenteel in ontwikkeling is. Slechts 12% van de bevroegde organisaties biedt geen jobverrijking aan. Bovendien kan er binnen de bevroegde organisaties ook een trend worden waargenomen om jobverrijking in te vullen door middel van projectwerk. Het project wordt daarbij aanzien als een extra uitdaging voor de werknemer. Organisaties houden bij het toewijzen van projecten aan werknemers dan ook steeds vaker rekening met welke werknemers het meest kunnen leren uit een project. Bepaalde organisaties gaan totzelfs nog een stapje verder in het inzetten van projectwerk als vorm van mobiliteit. Volgend citaat verduidelijkt:

*“Binnen onze organisaties werken we meer en meer met projecten en met projectteams. Daarbij gaan we totzelfs zover dat we mensen voor een bepaald project tijdelijk linken aan een ander departement. Na het project komt de persoon gewoon terug in zijn eigen departement. Om dit systeem ten volle te kunnen benutten, merken we wel dat onze organisatiestructuur niet meer voldoet. Eigenlijk hebben we dringend een organisatiestructuur nodig die zelf ook veel flexibeler is.”*

### 6.2.2 Stimuleren van mobiliteit

De centrale vraag voor organisaties blijft echter hoe zij mobiliteit binnen hun eigen organisatie kunnen stimuleren. Twee praktijken hiervoor zijn enerzijds het creëren van een interne arbeidsmarkt en anderzijds het ter beschikking stellen van interne stages. De **interne arbeidsmarkt** is daarbij reeds in verschillende organisaties uitgewerkt. Zo geeft 63% van de bevroegde organisaties aan een interne arbeidsmarkt volledig te hebben ingevoerd in de organisatie en deze frequent in te zetten voor alle werknemersprofielen. Binnen deze interne arbeidsmarkt worden openstaande vacatures in de

organisatie intern bekendgemaakt en kunnen alle werknemers zich vrij kandidaat stellen voor deze vacatures. Aldus wordt het bewegen binnen de organisatie gestimuleerd.

*“Binnen onze organisatie hebben we een ‘jobstore’ opgericht. In deze ‘jobstore’ kunnen werknemers getuigenissen terugvinden van collega’s die momenteel een bepaalde functie uitoefenen. Zo kunnen werknemers zeer concreet te weten komen wat een functie inhoudt, wat de voordelen en nadelen zijn van een functie en wat mogelijke valkuilen zijn. Zo krijgen werknemers een goed beeld van een functie en kunnen ze zelf beter uitmaken of een functie al da niet voor hen geschikt is.”*

Een belangrijk nadeel van deze interne arbeidsmarkt is dat deze reactief werkt en dus volledig afhankelijk is van het initiatief van de werknemer. Enkele organisaties nemen een meer proactieve houding aan en sporen werknemers proactief aan om zich kandidaat te stellen voor een bepaalde vacature wanneer dit hun loopbaan ten goede komt. Daarnaast nodigt het HR-departement mensen die al een tijdje dezelfde functie uitoefenen ook proactief uit voor een loopbaangesprek om hun verschillende mogelijkheden binnen het bedrijf te bespreken.

**Interne stages** als stimulans voor mobiliteit komen daarentegen minder vaak voor in organisaties. Slechts 13% van de bevroegde organisaties heeft interne stages volledig ingevoerd en in 24% van de bevroegde organisaties zijn de interne stages nog volop in ontwikkeling. 63% van de bevroegde organisaties biedt dus geen interne stages aan. Daarbij worden deze stages slechts occasioneel ingezet.

Het stimuleren van mobiliteit binnen de organisatie is dus geen gemakkelijke klus. De verschillende mobiliteitspraktijken staan vaak goed uitgewerkt op papier, maar in de realiteit zijn slechts weinig werknemers bereid om te bewegen in de organisatie. Verandering is immers voor veel mensen een onzeker en onprettig gebeuren. Uit de diepte-interviews blijkt echter dat de **economische crisis** daarbij een belangrijke opportuniteit schept. Door de economische crisis zijn verschillende werknemers in een organisatie verplicht geweest om te bewegen en een andere functie of andere taken op zich te nemen. Hierdoor leeft mobiliteit in de organisatie en wordt dit ook als dusdanig gepercipieerd in de organisatie. Organisaties geven dan ook aan gebruik te maken van succesvolle praktijkvoorbeelden in hun organisatie om de mobiliteit verder te stimuleren. Daarnaast heeft de economische crisis in bepaalde organisaties ook gezorgd voor een reorganisatie van de bedrijfsstructuur. Hierdoor zijn de grenzen tussen de afdelingen gesloopt en zijn verschillende werknemers over afdelingen heen moeten bewegen. Aldus leidt de economische crisis tot een meer open organisatiestructuur. De vraag blijft uiteraard hoe deze grenzen tussen afdelingen laag te houden, eenmaal de organisatie zich stabiliseert en opnieuw begint te groeien. Het aanmoedigen van de interne mobiliteit blijft dus een belangrijke opdracht voor organisaties.

## 6.3 Loopbaanontwikkeling

Daarnaast kan mobiliteit in de organisatie ook gestimuleerd worden door te investeren in loopbaanmanagementpraktijken, die werknemers bewust doen nadenken over hun loopbaan en de zogenaamde volgende stap in de organisatie. Loopbaanmanagementpraktijken kunnen zo werknemers stimuleren om te bewegen in de organisatie. Uit de diepte-interviews blijkt bovendien dat loopbaanmanagement in de bevroegde organisaties wordt ingevuld door twee organisatiepraktijken, namelijk loopbaanbegeleiding en loopbaantrajecten.

### 6.3.1 Loopbaanbegeleiding

De basis van loopbaanbegeleiding blijft in de meeste organisaties een **goed gesprek**. Daarbij wordt dit gesprek veelal gevoerd tussen werknemer en lijnmanager. Deze loopbaangesprekken zijn in 63% van de bevroegde organisaties reeds volledig ingevoerd en zijn in 13% van de bevroegde organisaties in ontwikkeling. Het loopbaangesprek tussen werknemer en lijnmanager wordt frequent ingezet en dit voornamelijk op initiatief van de organisatie. Daarbij wordt dit loopbaangesprek in de meeste organisaties ingebed in de jaarlijkse evaluatiegesprekken. Tijdens dit gesprek wordt er gepolst naar de loopbaanverwachtingen van de werknemer en gaat de lijnmanager samen met de werknemer zijn/haar verschillende mogelijkheden binnen het bedrijf na gebaseerd op de verwachtingen en de competenties van de werknemer. Verschillende organisaties onderstrepen daarbij het belang van rekening te houden met de verwachtingen van de werknemer, aangezien niet elke werknemer zin heeft om door te groeien.

*“Je hebt ook mensen die gewoon blij zijn met job en absoluut geen zin hebben om te veranderen. Het heeft dan ook geen zin deze personen te dwingen een stap hoger of opzij te zetten, want dit gaat bij hen alleen tot onvrede leiden. Ook dit is dus belangrijke informatie voor je organisatie.”*

Daarnaast biedt een beperkt deel van de organisaties ook de mogelijkheid aan om een loopbaangesprek te voeren met een interne of een externe loopbaanadviseur. 25% van de bevroegde organisaties stelt daarbij het loopbaangesprek met de interne loopbaanadviseur volledig te hebben ingevoerd en eveneens 25% van de bevroegde organisaties geeft aan dat dit loopbaangesprek in ontwikkeling is. Dit loopbaangesprek vindt occasioneel plaats en dit zowel op initiatief van de werknemer als op initiatief van de organisatie. De rol van interne loopbaanadviseur wordt daarbij voornamelijk ingevuld door een gespecialiseerde HR-professional. Het loopbaangesprek met de externe loopbaanadviseur komt minder vaak voor in organisaties (12% volledig ingevoerd en 13% in ontwikkeling). Uit de kwantitatieve bevraging blijkt dat deze praktijk enkel voor professionals en management occasioneel wordt ingezet en dat dit voornamelijk op vraag van de werknemer zelf gebeurt.

Recent starten organisaties ook met het uitwerken van **loopbaanworkshops** om werknemers te ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling. Deze loopbaanworkshops kunnen voornamelijk teruggevonden worden binnen de grotere organisaties en zitten in de meeste organisaties nog in de ontwikkelingsfase. Het doel van deze workshops is om met werknemers heel actief te gaan werken rond hun loopbaan door hun loopbaancompetenties te versterken. Deze loopbaanworkshops focussen daarbij zowel op de reflectieve component van de loopbaancompetentie door de werknemer te helpen meer inzicht te krijgen in de eigen wensen en mogelijkheden als op de zelfsturende component door de werknemer te stimuleren tot actie door ondermeer het aanbieden van een individueel loopbaanplan. Onderstaande case bespreekt de uitwerking van een dergelijke loopbaanworkshop.

#### **Case 3: Loopbaanworkshop**

Een grote onderneming binnen de financiële en zakelijke dienstverlening introduceerde recent een ééndaagse loopbaanworkshop, waarop alle werknemers in de organisatie zich vrij kunnen inschrijven. Binnen deze workshop wordt er in de eerste plaats gestreefd naar meer inzicht bij de werknemers over zichzelf en over de organisatie. Zo wordt er binnen deze workshop actief met de werknemers ingegaan op de profielen en competenties die de organisatie nu en in de toekomst nodig heeft, alsook op de wensen en de capaciteiten van de werknemer zelf. Deze inzichten worden dan vertaald in een individueel loopbaanplan. De bedoeling van dit loopbaanplan is dat de werknemer op basis van verworven inzichten concrete acties voor de verdere uitwerking van de eigen loopbaan opstelt. Het doel van de workshop is immers dat de werknemer zijn of haar eigen loopbaan in handen neemt en liefst nog vandaag!

### **6.3.2 Loopbaanpaden**

Naast loopbaangesprekken en loopbaanworkshops werken sommige organisaties ook **loopbaanpaden** uit om de loopbaanontwikkeling van werknemers te ondersteunen. Deze loopbaanpaden zijn in de meeste organisaties nog volop in ontwikkeling. Zo blijkt uit de kwantitatieve bevraging dat het managementpad in 38% van de bevroagde organisaties in ontwikkeling is. 12% van de bevroagde organisaties heeft het managementpad reeds volledig ingevoerd en 50% van de bevroagde organisaties biedt geen managementpad aan. Voor het expertpad worden gelijkaardige resultaten gevonden. Zo geeft 50% van de bevroagde organisaties aan dat het expertpad in ontwikkeling is. 13% van de bevroagde organisaties heeft het expertpad reeds volledig ingevoerd en 37% van de bevroagde organisaties biedt geen expertpad aan. Het projectpad is ten slotte het minst ingeburgerd in de organisaties. Dit pad is slechts in 12% van de bevroagde organisaties in ontwikkeling en wordt in 88% van de organisaties helemaal niet aangeboden. Bovendien blijkt uit de diepte-interviews dat loopbaanpaden veelal uitsluitend voor de **kernfuncties** in de organisatie ontwikkeld worden. Bij de ontwikkeling van deze loopbaanpaden wordt er ook steeds op gelet dat

deze niet te detaillistisch worden voorgesteld in de organisatie en een **open karakter** behouden. Het is immers onmogelijk om vandaag reeds te voorspellen hoe de organisatie er in de toekomst zal uitzien. Het opstellen van te rigide loopbaanpaden geeft deze paden een deterministisch karakter, dat enerzijds de verkeerde verwachtingen schept bij werknemers, en anderzijds vaak niet motiveert om als werknemer zelf aan de loopbaan te bouwen.

*“Bij het uitschrijven van de loopbaanpaden is het belangrijk dat je niet te gedetailleerd tewerk gaat, anders kan je verkeerde verwachtingen scheppen bij de werknemers. De organisaties van vandaag veranderen immers te snel om te kunnen garanderen dat als je vandaag op positie A binnenkomt je binnen 10 jaar op positie B zal zitten.”*

#### 6.4 Talent management

Talent management en high potential management zijn twee veel besproken begrippen binnen organisaties. Vooral het high potential management krijgt daarbij recent veel kritiek, aangezien deze praktijk louter focust op een paar spelers binnen de organisatie en daardoor heel wat talent naast zich laat liggen. Verschillende organisaties geven dan ook aan bewust geen high potential management in de organisatie te implementeren. Vandaag is er binnen de organisaties dan ook een **verschuiving naar talent management** waar te nemen, waarbij elk talent in de organisatie in kaart wordt gebracht en ontwikkeld wordt. Talent management is dus niet langer een verhaal van een klein groepje sterspelers in de organisatie, maar belangt iedereen aan binnen de organisatie.

*“Talent management is binnen onze organisatie niet enkel meer voor de happy few, maar wordt voor iedereen in de organisatie toegepast. Dit is ongetwijfeld één van de belangrijkste wijzigingen in ons loopbaanmanagement, aangezien dit ook de perceptie rond het talentgebeuren bij werknemers wijzigt.”*

De basis van talent management wordt gevormd door de **talent review**. Deze talent review wordt elk jaar door de manager ingevuld en daarna samen met de andere managers en het HR-departement besproken tijdens een aantal vastgelegde vergaderingen. Verschillende organisaties geven aan de bekende 9 box-grid te gebruiken bij de talent review-oefening. Binnen de 9 box-grid wordt elke werknemer gepositioneerd in één van de negen boxen op basis van de prestatie en het potentieel van de werknemer. Recent geven organisaties aan dat deze 9 box-grid een te beperkt beeld geeft van de werknemers. Een aantal organisaties willen deze 9 box-grid dan ook verder verfijnen, zoals blijkt uit volgend citaat:

*“We willen onze 9 box-grid waarmee we nu werken graag vervangen door een driedimensionele box gebaseerd op drie kenmerken, namelijk aspirations, engagement en ability. Daarbij vinden we vooral de extra opname van aspiraties en verwachtingen van de werknemer heel belangrijk. Sommige werknemers zijn immers blij in hun functie en willen niet vooruit. Dit is minstens even belangrijk om te weten.”*

Ondanks het feit dat alle organisaties gebruik maken van een talent review voor het uitwerken van talent management in hun organisatie, verschillen de bevroegde organisaties in hoe zij deze talent review **communiceren en gebruiken** in hun organisatie. Daarbij geven sommige organisaties aan de uitkomsten van de talent review niet te communiceren naar de werknemers, terwijl andere organisaties net vooropstellen de talent review te gebruiken als een aanzet tot een gesprek tussen werknemer en lijnmanager over de verdere loopbaan en ontwikkeling van de werknemer. Algemeen lijkt er een verschuiving te zijn naar het communiceren van de talent review om deze te demystificeren in de organisatie en ten volle te kunnen inzetten als ontwikkelingsinstrument. Dit vergt echter wel een mentaliteitswijziging in de organisatie. Vandaag wordt immers nog teveel de focus gelegd op de positionering binnen de talent review en de positieve of negatieve connotatie die daaraan verbonden is. De talent review wordt nog te weinig aanzien als een puur ontwikkelingsinstrument, zoals blijkt uit volgend citaat:

*“Men zit binnen de talent review nog teveel vast aan de positionering, de labeling. Dit moet opengetrokken worden in de organisatie. De talent review draait immers niet rond de labeling, maar rond het aangaan van een gesprek over de persoonlijke ontwikkeling. De talent review is louter het instrument hiertoe en moet dan ook meer als dusdanig aanzien worden.”*

## Hoofdstuk 7: Actoren binnen competentieontwikkeling

Ten slotte wordt het succes van competentieontwikkeling niet enkel bepaald door de afstemming tussen training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Ook de afstemming tussen de verschillende stakeholders vormt een belangrijke succesfactor binnen het verhaal van competentieontwikkeling. Hieronder wordt er eerst dieper ingegaan op het belang van samenwerking tussen werknemer, lijnmanager en HR-departement binnen competentieontwikkeling. Daarna wordt ook de rol van de overheid in het competentieverhaal verder uitgediept.

### 7.1 Samenwerking als basis voor een succesvolle competentieontwikkeling

Om van competentieontwikkeling een succesverhaal te maken binnen de organisatie is het engagement van de verschillende actoren binnen dit verhaal een noodzaak. Deze stelling wordt ook door de bevroegde organisaties onderschreven. Alle organisaties erkennen namelijk dat een **harmonieuze samenwerking** tussen werknemer, lijnmanager en HR-departement *het* ingrediënt is tot succes. Het tekortschieten van één van deze actoren staat een optimale competentieontwikkeling dan ook in de weg. Daarbij is er voor elke actor een duidelijk rol weggelegd.

De **werknemer** is de hoofdverantwoordelijke voor de eigen persoonlijke ontwikkeling. Zoals ook wordt aangegeven binnen de wetenschappelijke literatuur kan de organisatie immers niet meer doen dan stimulerende condities te scheppen en de benodigde instrumenten en processen aan te reiken om de werknemer de best mogelijke kansen te bieden tot het ontwikkelen van de eigen competenties. Uiteindelijk is het aan de werknemer om deze kansen te grijpen en zijn/haar competenties te ontwikkelen (Deci & Ryan, 2002; Sundberg, 2001). De zelfsturende rol van de werknemer binnen het eigen leren en de eigen loopbaan staat dan ook centraal (Raemdonck, 2006). Een blijvende uitdaging voor de organisaties is het bewustmaken van de werknemer omtrent deze eigen verantwoordelijkheid binnen het verhaal van competentieontwikkeling. De meerderheid van de bevroegde organisaties geeft immers aan dat werknemers vaak nog een afwachtende houding aannemen en verwachten dat de organisatie hen alle mogelijke vormen van ontwikkeling spontaan aanbiedt.

*“Het is aan de werknemer om zijn eigen carrière in handen te nemen. De werknemer is en blijft de belangrijkste persoon in het proces van competentieontwikkeling.”*

*“Er zijn veel mogelijkheden binnen het bedrijf om te bewegen, maar het is de verantwoordelijkheid van de werknemer om aan te geven dat hij wil bewegen en om zelf te gaan solliciteren voor interne vacatures.”*

Recent is er ook een groeiende belangstelling voor de rol van de **lijnmanager** binnen competentieontwikkeling. Daarbij krijgt de lijnmanager een steeds groter wordende verantwoordelijkheid toebedeeld in het ontwikkelingsproces. Onder invloed van werkplekleren vindt ontwikkeling immers steeds vaker plaats binnen de relatie tussen werknemer en lijnmanager, waardoor de rol van de lijnmanager als begeleider van het ontwikkelingsproces sterker wordt. De lijnmanager als coach, als eerste aanspreekpunt binnen competentieontwikkeling, is hier een duidelijk voorbeeld van. Deze groeiende belangstelling voor de lijnmanager heeft er bovendien voor gezorgd dat organisaties ook meer gaan investeren in het ondersteunen van de lijnmanager in zijn/haar begeleidende rol door te focussen op people management in de organisatie.

*“We willen vandaag het ownership van onze managers vergroten, zodat zij hun verantwoordelijkheden in het ontwikkelen van hun team meer gaan opnemen.”*

*“Er ligt een zeer belangrijke rol bij de lijn als coach binnen het ontwikkelingsverhaal.”*

Door de toenemende responsabilisering van de werknemer en de lijnmanager binnen competentieontwikkeling verschuift de rol van het **HR-departement** naar een puur ondersteunende functie. De taak van het HR-departement binnen competentieontwikkeling wordt door de bevroegde organisaties omschreven als enerzijds het creëren van condities die werknemers stimuleren om hun



competenties te ontwikkelen en anderzijds het aanreiken van een kader door processen en instrumenten voor competentieontwikkeling aan te bieden. Het HR-departement staat dus louter in voor het faciliteren van het ontwikkelingsproces van werknemers en niet voor de competentieontwikkeling an sich.

*“HR moet ondersteunen door tools aan te bieden en mogelijkheden te scheppen.”*

*“HR heeft een puur ondersteunende functie.”*

## 7.2 De rol van de overheid binnen competentieontwikkeling

Ten slotte vormt ook de overheid een belangrijke partner binnen het verhaal van competentieontwikkeling. De overheid heeft immers de verantwoordelijkheid om een algemeen kader te scheppen binnen het Vlaams economische systeem dat werknemers en organisaties in staat moet stellen te investeren in competentieontwikkeling. De overheid heeft dus de taak competentieontwikkeling **te stimuleren en te ondersteunen** binnen de Vlaamse bedrijfscontext. Daarbij erkennen de HR-professionals twee belangrijke verantwoordelijkheden voor de overheid.

Een eerste verantwoordelijkheid is het **ondersteunen van opleiding**. Daarbij geven de organisaties aan gretig gebruik te maken van het tweesporenbeleid bij de ondersteuning van opleiding. Alle bevraagde organisaties (100% volledig ingevoerd) maken namelijk gebruik van zowel overheidssubsidies voor interne opleidingen als van opleidingen extern georganiseerd door de overheid. De overheidssubsidies voor interne opleidingen worden daarbij frequent gebruikt en dit voor alle werknemersprofielen. Alleen voor het management worden deze subsidies minder frequent aangewend. De opleidingen extern georganiseerd door de overheid worden eerder occasioneel ingezet en dit eveneens voor alle werknemersprofielen, maar in mindere mate voor het management. Uit de diepte-interviews blijkt bovendien dat organisaties voornamelijk gebruik maken van opleidingen georganiseerd binnen de eigen sector. De algemene opleidingen georganiseerd door instanties, zoals VDAB en CEVORA, worden beduidend minder gebruikt, aangezien deze opleidingen minder goed afgestemd zijn op de typische karakteristieken van de organisatie en aldus de transfer van het geleerde naar de werkvloer wordt bemoeilijkt. Ten slotte maakt een meerderheid van de organisaties (88% volledig ingevoerd) gebruik van overheidsfondsen om interne opleidingsprojecten te ondersteunen. Deze fondsen worden eerder occasioneel gebruikt en dit voornamelijk voor uitvoerend en administratief personeel. Het meest bekende fonds is ESF.

*“We proberen maximaal de investeringen uit de sectorfondsen te benutten, maar maken wel minder gebruik van de opleidingen georganiseerd door de overheid.”*

*“Soms voldoet de kwaliteit van de overheidsopleidingen niet altijd aan de vereisten. Het grootste probleem hierbij is dat de opleidingen niet voldoende zijn afgestemd op de werkvloer.”*

Een tweede verantwoordelijkheid van de overheid is het **ondersteunen van loopbaanbegeleiding**. Uit de kwantitatieve bevraging alsook uit de diepte-interviews is duidelijk gebleken dat organisaties daarbij veel minder hun weg vinden naar overheidssteun. Geen enkele organisatie (100% niet aangeboden) geeft namelijk aan gebruik te maken van externe loopbaanbegeleiding aangeboden door de overheid. Deze initiatieven zijn immers volledig gericht naar de werknemer en vallen dan ook volledig onder de verantwoordelijkheid van de werknemer. Daarnaast wordt er binnen loopbaanbegeleiding ook weinig gebruik gemaakt van overheidssubsidies. 14% van de bevroegde organisaties geeft aan momenteel op zoek te zijn naar subsidies voor loopbaanbegeleiding en 86% van de bevroegde organisaties stelt helemaal geen gebruik te maken van overheidssubsidies voor loopbaanbegeleiding. De meest gebruikte vorm voor het ondersteunen van loopbaanbegeleiding in de organisatie zijn de overheidsfondsen. Zo geeft 28% van de bevroegde organisaties aan occasioneel gebruik te maken van overheidsfondsen (voornamelijk via ESF) om hun interne loopbaanbegeleiding te ondersteunen. Een vaak gehoorde kritiek bij deze fondsen is dat de administratieve last en investering bij de aanvraag toch wel zeer hoog is.

*“We zijn nu sterk aan het werken aan ons loopbaanbeleid voor oudere werknemers en aan ons diversiteitsbeleid via ESF.”*

*“Aanvragen via ESF worden vaak te ingewikkeld en te administratief gemaakt dat het voor bedrijven, en dan vooral voor kleine bedrijven, soms onmogelijk wordt om daarin mee te gaan en deze projecten op een goede manier te kunnen uitwerken.”*

## DEEL 3: CONCLUSIES

---

Bovenstaande bespreking van de resultaten heeft reeds verschillende nieuwe trends en evoluties binnen competentie management, training, werkplek leren en loopbaan management in kaart gebracht. Deze nieuwe trends en evoluties kunnen samengebracht worden onder vijf overkoepelende tendensen binnen het veld van competentie ontwikkeling. Deze tendensen worden hieronder verder uitgediept.

### Vijf belangrijke tendensen binnen competentie ontwikkeling

De tweede bevestigingsgolf binnen de studie *'Best Practices in Competentie ontwikkeling: een barometer voor bedrijven'* wijst op vijf belangrijke tendensen binnen het veld van competentie ontwikkeling. Deze tendensen zullen zich tijdens de voortzetting van deze longitudinale panelstudie verder ontplooiën en richting geven aan de nieuwe trends en evoluties binnen competentie management, training, werkplek leren en loopbaan management. Deze vijf overkoepelende tendensen vatten de kern van dit rapport samen en creëren een inzicht in de verdere loop van competentie ontwikkeling.

#### **1. Competentie ontwikkeling = integraal verhaal van training, werkplek leren en loopbaan management**

In de eerste plaats kan er binnen de bevroegde organisaties een belangrijke tendens worden waargenomen om competentie ontwikkeling als een integraal verhaal te omschrijven van training, werkplek leren en loopbaan management. Vroeger werd competentie ontwikkeling vaak gelijkgesteld aan training. Bij de detectie van een ontwikkelingsnood werd onmiddellijk een geschikte opleiding gezocht als oplossing voor deze nood. Training bleek echter al snel een aantal belangrijke nadelen met zich mee te brengen. In de eerste plaats heeft training niet de gehoopte effectiviteit. Werknemers blijken het geleerde immers snel te vergeten eenmaal ze uit de artificiële trainingssetting worden gehaald en opnieuw geconfronteerd worden met de realiteit van de werkvloer. De transfer van het geleerde naar de werkvloer is dus allesbehalve vanzelfsprekend. Daarnaast brengt training ook een grote kost met zich mee. De trainer, het trainingsmateriaal, de trainingsruimte, enz. moeten immers bekostigd worden. De grootste kost schuilt echter in de tijdelijke inactiviteit van de trainee. Tijdens de opleiding wordt de werknemer immers van de werkvloer gehaald en kan deze zijn taken niet vervullen. De organisatie betaalt dus de werknemer zonder hiervoor enige prestatie in ruil te krijgen.

Deze nadelen van training heeft de HR-professionals ertoe aangezet competentie ontwikkeling vanuit een breder perspectief te benaderen en op zoek te gaan naar een meer effectieve en efficiënte

invulling van competentieontwikkeling. Deze trend wordt vandaag bovendien niet enkel versneld, maar ook ingeburgerd binnen de business. De huidige economische crisis noodzaakt verschillende bedrijven er immers toe hun ontwikkelingsbeleid te herbekijken en op zoek te gaan naar alternatieve (en goedkopere) manieren om competenties te ontwikkelen. Hierdoor wordt er binnen competentieontwikkeling vandaag een meer integrale en creatieve aanpak gehanteerd waarin een duidelijke focus wordt gelegd op werkplekleren. Binnen werkplekleren wordt het geleerde namelijk onmiddellijk toegepast op de werkvloer en is het transferprobleem van trainingen dus niet aan de orde is. Bovendien kunnen de lijnmanagers onmiddellijk de vruchten dragen van het leren op de werkplek, waardoor ontwikkeling als een win-win wordt gepercipieerd voor werknemer en lijnmanager en de business competentieontwikkeling ten volle ondersteunt. Daarnaast is werkplekleren vaak ook goedkoper voor de organisatie, aangezien enerzijds de werknemer niet uit de business wordt gehaald maar zijn taken kan blijven vervullen en er anderzijds ook geen specifieke trainingsruimte en dergelijke voorzien moet worden. Competentieontwikkeling wordt dus zowel binnen de HR-wereld als binnen de business vertaald als een integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement, waarbinnen werkplekleren op de voorgrond wordt geplaatst en training een meer ondersteunende rol krijgt toebedeeld.

## **2. Competentieontwikkeling = verhaal van 1 organisatie**

Een belangrijke succesfactor binnen competentieontwikkeling is het creëren van één gemeenschappelijke organisatie-identiteit. Competentieontwikkeling beoogt immers een integrale aanpak van ontwikkeling in de organisatie met als doel de organisatie als geheel effectiever te maken door de verschillende organisatieprocessen optimaal op elkaar af te stemmen. Samenwerking is hiervoor cruciaal en dit zowel op het niveau van de werknemer als op het niveau van de afdeling. Organisaties mogen dus niet langer het silodenken van werknemers en managers tolereren, maar moeten hen doen inzien dat een interne competitie tussen afdelingen zinloos is. Enkel als alle afdelingen aan hetzelfde zeil trekken en een open samenwerking met elkaar aangaan kan de organisatie immers zijn maximale potentieel bereiken. Hiervoor is één open organisatiegerichte cultuur noodzakelijk, waarin organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling, zoals kennisdoorstroom en mobiliteit tussen afdelingen, worden aangemoedigd.

Deze verschuiving in de organisatiecultuur moet bovendien ondersteund worden door een aangepaste organisatiestructuur. De hedendaagse rigide organisatiestructuren werken het silodenken immers in de hand en leggen beperkingen op aan de nieuwe trends en evoluties die ontstaan binnen competentieontwikkeling. Organisaties pleiten vandaag dan ook voor een meer open en flexibele organisatiestructuur die zich gemakkelijk aanpast aan de veranderingen binnen de werkomgeving en een open mindset bij werknemers stimuleert. Een voorbeeld van een dergelijke organisatiestructuur is de projectstructuur, waarbij er geen vaste leidinggevende is, maar enkel een tijdelijke projectleider verkozen op basis van zijn/ haar expertise.

### **3. Competentieontwikkeling = verhaal van de business**

Leren en ontwikkeling was vroeger een verhaal van het HR-departement. Het was immers aan het HR-departement om een antwoord te bieden op de vraag van werknemer of lijnmanager om een bepaald tekort in de prestatie van een werknemer weg te werken door het aanbieden van training. Vandaag is competentieontwikkeling een verhaal van de business. Ontwikkeling is immers een belangrijk hulpmiddel voor de business om de prestatie van de werknemer, en aldus ook de prestatie van de organisatie, te optimaliseren. Competentieontwikkeling betekent dus een win-win voor werknemer en lijnmanager. Dankzij competentieontwikkeling kan de werknemer immers zijn eigen inzetbaarheid en aldus ook zijn eigen werkzekerheid vergroten. Daarnaast kan competentieontwikkeling de effectiviteit van de prestatie van de werknemer vergroten, waardoor de lijnmanager een beroep kan doen op een effectiever team en dus betere prestaties behalen. Zowel werknemer als lijnmanager hebben dus belang bij competentieontwikkeling. Bovendien zorgen de nieuwe tendensen binnen competentieontwikkeling ervoor dat beide actoren ook meer verantwoordelijk worden gesteld voor competentieontwikkeling. De recente focus op werkplekleren in organisaties zorgt er namelijk voor dat ontwikkeling in de eerste plaats optreedt binnen de relatie tussen werknemer en lijnmanager. De werknemer is immers de enige persoon die de eigen competenties kan ontwikkelen en de lijnmanager fungeert daarbij als facilitator van dit ontwikkelingsproces door hiervoor de nodige ondersteuning te bieden.

Toch vervult ook het HR-departement nog steeds een belangrijke rol binnen competentieontwikkeling. Daarbij is de taak van het HR-departement echter wel verschoven van een uitvoerende functie naar een ondersteunende functie. Zo ondersteunt het HR-departement de lijnmanagers in hun nieuwe functie als coach binnen de ontwikkeling van hun medewerkers. Hiertoe reikt het HR-departement de lijnmanagers niet enkel verschillende instrumenten en processen aan om de ontwikkeling te begeleiden, maar zet vandaag ook zwaar in op het versterken van people management in de organisatie. Daarnaast ondersteunt het HR-departement ook de werknemers in het opnemen van hun verantwoordelijkheid binnen de eigen ontwikkeling en de eigen loopbaan. Daartoe voorziet het HR-departement voor de werknemers verschillende instrumenten om meer inzicht te krijgen in hun eigen ontwikkeling en in de te ondernemen acties. Daarnaast wordt er binnen het HR-departement ook sterk gefocust op het implementeren van een cultuur waarin zelfsturing bij werknemers wordt aangemoedigd en gefaciliteerd. Competentieontwikkeling is dus een verhaal van de business dat plaatsgrijpt tussen werknemer en lijnmanager en waarin het HR-departement een ondersteunende rol speelt.

### **4. Competentieontwikkeling = verhaal van elke individuele werknemer**

Organisaties benadrukken vandaag sterk dat competentieontwikkeling een verhaal is van elke individuele werknemer. De boodschap in deze stelling is tweeledig. In de eerste plaats is

competentieontwikkeling een verhaal van de individuele werknemer. Het succes van competentieontwikkeling is in sterke mate afhankelijk van de mate waarin er een maatgerichte aanpak wordt gebruikt bij ontwikkeling. Elke werknemer heeft namelijk zijn/haar eigen sterktes. Om deze sterktes ten volle te ontplooien, zal elke werknemer dan ook een eigen ontwikkelingsproces moeten doormaken. De vroegere massaproductie binnen ontwikkeling, waarbij alle werknemers van eenzelfde organisatie of binnen eenzelfde functie dezelfde opleidingen kregen, moet vandaag plaats maken voor een customization binnen competentieontwikkeling, waarbij er voor elke werknemer een maatgerichte aanpak wordt uitgewerkt die zo effectief en efficiënt mogelijk de specifieke sterktes van de werknemer ontwikkelt. Voorbeelden van deze maatgerichte aanpak zijn de introductie van individuele begeleidingsmethoden, zoals coaching en mentoring, en het opstellen van persoonlijke ontwikkelings- en loopbaanplannen.

Daarnaast is competentieontwikkeling ook een verhaal van elke werknemer. Dit blijkt voornamelijk uit de nieuwe trends binnen talentmanagement. Vroeger werd talent management voornamelijk ingevuld door high potential management, waarbij enkel aandacht werd besteed aan de kernfuncties en de hogere profielen in de organisatie. Vandaag wordt talent management binnen organisaties veel breder ingevuld. Vanuit de visie dat elk talent telt en elke werknemer talent heeft, worden de praktijken binnen talent management vandaag toegepast voor alle werknemers. Zo wordt er een jaarlijkse talent review georganiseerd voor alle werknemers, waarbij het potentieel van elke werknemer in kaart wordt gebracht en ontwikkeld wordt. Bovendien wordt er ook binnen de andere organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling een tendens waargenomen om deze voor alle werknemersprofielen in te zetten. Zo starten verschillende organisaties met het opstellen van competentieprofielen voor arbeiders, waarin een beperkt aantal competenties worden opgesomd en vertaald worden naar de dagelijkse praktijk van arbeiders. Competentieontwikkeling is dus niet enkel een verhaal voor hogergeschoolde werknemers of bedienden, maar is een verhaal voor elke individuele werknemer, ongeacht het statuut of de functie.

## **5. Competentieontwikkeling = verhaal van een strategisch instrument**

Ten slotte wordt competentieontwikkeling vandaag beschreven als het verhaal van een strategisch instrument. Vroeger werd competentieontwikkeling vaak ingezet als een lapmiddel om waargenomen tekorten binnen de prestatie van werknemers weg te werken. Vandaag is de visie rond competentieontwikkeling gewijzigd. Het menselijk kapitaal vormt immers de kern van elke organisatie. De centrale vraag binnen organisaties is dan ook hoe dit menselijk kapitaal optimaal in te zetten, zodat de effectiviteit en de efficiëntie van de organisatie gemaximaliseerd wordt. Competentieontwikkeling wordt daarbij aanzien als een strategisch instrument dat een antwoord biedt op deze vraag naar optimale fit door het in kaart brengen en het afstemmen van de noden in de organisatie en de competenties van de werknemer. Bovendien speelt competentieontwikkeling ook een belangrijke rol in het bereiken van de organisatiedoelen opgesteld binnen de hogere

organisatiestrategie. Aangezien competentieontwikkeling een proactieve houding omhelst en dus vandaag reeds inspeelt op de noden van de toekomst, kan competentieontwikkeling ook een belangrijke sturende rol innemen door de werknemers vandaag reeds te ontwikkelen in de richting van de organisatiestrategie en aldus het bereiken van de toekomstige organisatiedoelen waarborgen. Zo kan competentieontwikkeling ingezet worden als een strategisch instrument dat de organisatie een belangrijk competitief voordeel biedt tegenover de concurrentie.

## REFERENTIES

---

- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: how the Millennial generation is shaking up the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- 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., Philipsen, V., & Clauwaert, I. (2009). *Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stakeholders in en om arbeidsorganisaties*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2006). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid*. .
- Campion, M.A., Cheraskin, L., & Stevens, M.J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal* 37, 1518-1542.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2009). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevestigingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009*.
- De Vos, A., & De Hauw, S. (in press). Building a conceptual process model for competency development in organizations: an integrated approach. *Steunpunt WSE paper*.
- 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.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). *De relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid*.
- DiPrete, T., De Graaf, P., Luijkx, R., Tahlin, M., & Blossfeld, H. (1997). Collectivist versus individualist mobility regimes? Structural change and job mobility in four countries. *American Journal of Sociology*, 103, 102-124.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Hall, D. (1996). *The career is dead - Long live the career. A relational approach to careers*. San Francisco: Jossey Bass.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D., & Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel psychology*, 59, 871-902.
- Hewlett, S.A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, July-August 2009, 71-76.
- 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.
- Kolb, A.Y., & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'*. Unpublished PhD thesis, University of Twente, Enschede.
- Leana, C., & Feldman, D.C. (1994). The psychology of job loss. *Research in personnel and human resources management*, 12, 271-302.
- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management: back to basics*. Leuven: Lannoo.
- Lindley, R.M. (2002). Knowledge-based economies: the European employment debate in a new context. In M.J. Rodrigues (Ed.), *The new knowledge economy in Europe: a strategy for international competitiveness and social cohesion*. Cheltenham: Edward Elgar.
- 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, & M.S. Teachout. (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.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25, 6-22.
- Raemdonck, I. (2006). *self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders.*, University of Ghent, Ghent.
- Ryckaert, K., & De Vos, A. (2008). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevraging golf panelstudie*.
- 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.
- Streumer, J., & Van der Klink, M.R. (2001). De werkplek als leeromgeving. *Pedagogische Studiën*, 78(2), 79-85.

- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K.M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Sundberg, L. (2001). A holistic approach to competence development. *Systems Research and Behavioral Science*, 18, 103-114.
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent*. Tiel: Lannoo.
- 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.
- Vanweddigen, M. (2006). Vlamingen en hun opvattingen over (betaalde) arbeid. *Stativaria*, 38.
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2007). *Is employability maakbaar? De hefboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd*. Leuven: Catholic University of Leuven.
- Vinke, R.H.W. (2002). *Personeelsmanagement Jaarboek 2003*. Deventer: Samson.

## Bijlage 1: Vragenlijst: Organisatiepraktijken ter stimulering van competentieontwikkeling

	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
<b>COMPETENTIEMANAGEMENT</b>												
<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

Best Practices in Competentieontwikkeling

	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
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

Best Practices in Competentieontwikkeling

	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. Beoordeling door klanten	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3	4
<b>TRAINING</b>												
<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

Best Practices in Competentieontwikkeling

	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
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
<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

Best Practices in Competentieontwikkeling

	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
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
<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

Best Practices in Competentieontwikkeling

	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
<b>LOOPBAANMANAGEMENT</b>												
<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



Best Practices in Competentieontwikkeling

	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
1c. Uitwerken van projectpaden	1	2	3	1	2	3			1	2	3	4
<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

Best Practices in Competentieontwikkeling

	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>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: Vragenschema: interview 2

---

### 1. 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 inslinking?
  - 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?

### 2. Triggers voor competentieontwikkeling

- Wat betekent competentieontwikkeling voor jou vandaag?
  - o Welke zijn voor jou de **hoofdrede**nen 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?
  - o Goede arbeidsprestatie van de werknemers
  - o Verhogen productiviteit
  - o Blijvend en consistent presteren
  - o Bekwaamheid van je personeel waarborgen
  - o Brede inzetbaarheid van werknemers waarborgen
  - o Werknemers stimuleren tot het ontwikkelen van hun loopbaan
  - o Werknemers binden aan de organisatie
  - o Hoort bij onze organisatie
  - o Professionele bekwaamheid van de werknemers verhogen
  - o Jobsatisfactie van werknemers verhogen
  - o 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?
  - o Omdat het aanbod op de markt niet past binnen het werklevens van mijn werknemers
  - o Omdat het aanbod op de markt niet relevant is voor de job van mijn werknemers
  - o Omdat mijn werknemers niet voldoen aan de toegangsvereisten voor deelname aan de cursussen
  - o Omdat ontwikkeling niet onmiddellijk past bij mijn werknemers
  - o Omdat ontwikkeling verandering en dus weerstand tegen verandering inhoudt
  - o Omdat ontwikkeling niet belangrijk is voor mijn werknemers
  - o Omdat er tijdsconflicten optreden
  - o Omdat de nodige sociale steun ontbreekt voor ontwikkeling
  
- Zijn er veranderingen opgetreden in de **investering** in competentieontwikkeling?
  - o Om welke veranderingen gaat het?
  - o Welke redenen worden aangehaald voor deze veranderingen?
  
- Voor welke **doelgroep** wordt competentieontwikkeling in de eerste plaats geïmplementeerd?
  - o Voor de business als een strategisch instrument?
  - o Voor de werknemers als een ondersteunings- of begeleidingsinstrument?
  - o Voor HR als een werkinstrument om HR-tools en –processen te structureren?

### 3. Competentiemanagement

- Zijn er veranderingen opgedoken in jullie **visie op competentie management** in het algemeen?
  - o Zo ja,
    - Om welke veranderingen gaat het?
    - Wat zijn de achterliggende redenen voor deze veranderingen
    - Hoe is het veranderingsproces verlopen?
  - o 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)
  - o Om welke verandering gaat het precies?
  - o Wat was de reden achter deze verandering?
  - o Wat was de impact van deze verandering?
  - o Hoe werd deze verandering ingevoerd?
  
- Zitten er **leer- en/of loopbaancompetenties** in jullie model?
  - o Om welke leer-en loopbaancompetenties gaat het daarbij precies?
  - o Welke rol spelen deze competenties in jullie model?
  - o Waarom worden deze competenties wel/niet opgenomen in het model?
  - o 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?
  - o 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)
  - o Processen toegevoegd of verwijderd?
  - o 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?

#### 4. 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?

5. Werkplekleren
------------------

- Komt werkplekleren 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?
  - welke condities?
    - Stimulerende werkorganisatie (vb. werkoverleg, samenwerking, landschapsbureau, jobcontrole, enz.)
    - Individuele werkbegeleiding (vb. loopbaangesprekken, coaching, feedback)
    - Individuele leerbegeleiding (vb. pop, proefperiode, mentor, enz.)
    - Interne leernetwerken (werkgroepen, intervisiemomenten, zelfsturende teams, projectgroepen, enz.)
    - Externe leernetwerken (demonstraties, congressen, bijeenkomsten, bezoeken met externen)
    - Informatiesystemen voor kennisverwerking (vb. databanken, nieuwsbrief, vaktijdschriften, bib, ideeënbus, enz.)



- Hoe worden deze condities gecreëerd?
- Door wie worden deze condities gecreëerd?

6. Loopbaanmanagement
-----------------------

- Uit de eerste bevraging in 2007 is gebleken dat loopbaanmanagement nog in de kinderschoenen staat
  - Heeft er een verandering plaatsgevonden in jullie visie op loopbaanmanagement sinds 2007?
  - 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?
  - 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**?
  - 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?

7. 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?

8. 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?
  - o Tov de business
  - o Tov de lijn
  - o Tov de werknemers
  
- **Meten** jullie de positieve uitkomsten van competentieontwikkeling in de organisatie?
  - o Hoe verloopt deze meting?
  - o Tot welke resultaten leidt deze meting?

9. Trends en uitdagingen
--------------------------

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