

# TALENTEN TROTTER

UW GIDS DOORHEEN  
HET COMPETENTIELANDSCHAP



**POM**  
Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij  
Oost-Vlaanderen



'Trotter' is een gedeponeerd merk van Uitgeverij Lannoo nv die ons de toestemming gaf voor het gebruik in deze uitgave.

## Inhoudstafel

# TALENTEN TROTTER VOOR COMPETENTIELAND

<b>1. Voorwoord: situering Talent Transfer</b>	<b>5</b>
<b>2. Het reisconcept: de Talenten Trotter als gids</b>	<b>7</b>
Hoe sturen gidsen werd	7
Als de drang om te vertrekken groot genoeg is, is de reis al half gelukt !	8
De bestemming	9
Uitgangspunten van de reiziger	10
Vele wegen leiden naar competentieland	11
De reisformule en de medereizigers	11
Reizen is 'anders' leren kijken	12
<b>3. De context: Competentieland Anno 2010</b>	<b>13</b>
Geschiedenis	13
Klimaat	14
Economie	15
Cultuur	17
Geografie	18
<b>4. De bakens... paradoxaal? De strategische 'competentiekwesties'</b>	<b>19</b>
Competenties en/of talenten?	20
Competentiedenken of competentie management?	21
Competenties: levenslang leren en/of leven?	22
Competenties: groeiplicht en/of groeikans?	24
Competenties: een inzet op korte termijn of een investering op lange termijn?	25
Competenties standaardiseren of individueel bekijken?	26
Competenties op organisatie- en/of medewerkersniveau?	27
De economische crisis: kans en/of bedreiging?	28
<b>5. De vier organisatieperspectieven. Het tactisch 'empowerment'denken</b>	<b>29</b>
Het Transfer Idee	29
Veranderingsmanagement	30
Kleurendenken	32
Organisatieperspectieven	36
Managementperspectief	36
HR-perspectief	37
Lijnperspectief	38
Medewerkersperspectief	40
<b>6. Het exploratiegebied. Het operationeel handelen</b>	<b>41</b>
Definiëren van competenties	42
Wat	42
Organisatieperspectieven	43
Reisadvies	44



Herkennen van competenties	46
Wat	46
Organisatieperspectieven	47
Reisadvies	48
Waarderen van competenties	50
Wat	50
Organisatieperspectieven	51
Reisadvies	52
Ontwikkelen van competenties	54
Wat	54
Organisatieperspectieven	55
Reisadvies	56
Behouden van competenties	58
Wat	58
Organisatieperspectieven	59
Reisadvies	60
<b>7. Ons reisgezelschap</b>	<b>63</b>
De reizigers	63
Profit èn social profit	63
Reiziger 1: Dienstverleningscentrum De Triangel	64
Reiziger 2: Solidariteit voor het Gezin	65
Reiziger 3: Psychiatrisch Ziekenhuis Onze-Lieve-Vrouw	67
Reiziger 4: Arcotec BW	69
Reiziger 5: Ryhove BW	70
Reiziger 6: ECS	71
Reiziger 7: DD Trans	72
Reiziger 8: Van Gansewinkel Groep	73
De reisbegeleiding	75
POM Projectleiding	75
Projectconsultant	77
Regionale projectontwikkelaars	77
Diversiteitsconsulenten vakbonden	78
<b>8. Leestips en hints: bronnen en literatuur</b>	<b>79</b>
<b>9. Dankwoord</b>	<b>83</b>





# 1. VOORWOORD: SITUERING TALENT TRANSFER

Toen het **Europees Sociaal Fonds** een oproep lanceerde voor projecten die vorm geven aan lerende netwerken rond competentie management, sloegen de **Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij van Oost-Vlaanderen** en de **Sociaal Economische Raad van de Regio Gent** de handen in elkaar. Samen stonden ze aan de wieg van het project Talent Transfer.

De naam Talent Transfer refereert naar de **centrale focus** van het project, dat een netwerk van organisaties creëerde waarbinnen een maximale overdracht (transfer) van expertise rond competentie management nagestreefd werd.

Om de overdracht van relevante informatie en expertise te maximaliseren, werd geopteerd voor een **partnership** van heel verschillende organisaties. Er waren een aantal **pilootorganisaties** bij betrokken uit **2 sectoren**, die ons laboratorium vormden voor een aantal experimenten rond competentie management.

Voor de **stuurgroep** werden daarenboven ook een aantal sectororganisaties (de SAV voor de Goederenvervoerders en Logistieke Dienstverleners en Vivo voor de Social Profit), alsook een vertegenwoordiging vanuit de SERR/Resoc's van de 3 betrokken regio's aangesproken. Onder voorzitterschap van de promotor van Talent Transfer, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij van Oost-Vlaanderen, zijn zij gedurende heel de looptijd van het project ons klankbord geweest. Zij volgden alle aspecten van Talent Transfer nauw op en hielpen ons de strategische bakens uit te zetten en te blijven volgen. Ons verhaal begon dus bij een aantal organisaties, een aantal logistieke bedrijven en

een aantal social profit organisaties uit de Gentse, Meetjeslandse en Brugse regio. Zij werden bereid gevonden om binnen hun eigen personeelsbeleid een **experiment** op te zetten rond competentie management. Zij vervulden binnen Talent Transfer dan ook de rol van **pilootorganisatie** of proeftuin, waar praktijkervaringen i.v.m. competentie management tot stand kwamen. Deze experimenten zijn te situeren in de opeenvolgende **fases van de human resources-cyclus**: definiëren, herkennen, waarderen, ontwikkelen en behouden van competenties. Vandaar dat we dit de **horizontale dimensie** van Talent Transfer noemen. Daarover werd gedurende heel de looptijd van het project teruggekoppeld op 'de **lerende werkgroepen**'. Deze werkgroepen brachten een aantal mensen samen van alle pilootorganisaties, die een vergelijkbare plaats innamen, elk binnen hun eigen organisatie. Zo ontstonden de lerende werkgroep **Algemeen Management**, de lerende werkgroep **Human Resources Management**, de lerende werkgroep **1e lijn Leidinggevenden** en de lerende werkgroep **Werkvloer**. De basisfilosofie van Talent Transfer verdedigt inderdaad een hoge mate van organisatiediepe betrokkenheid en overleg, wat we de **verticale dimensie** van Talent Transfer hebben genoemd. Op deze werkgroepen kwam de bespreking van de experimenten aan bod, werden bruikbare denkkaders over competentie management voorgesteld en ervaringen uitgewisseld. Voor concrete vragen rond competentie management werden zo bruikbaar mogelijke oplossingen aange-reikt.

Deze verticale dimensie werd ook doorgetrokken naar de **bedrijfsinterne werk-**





**groepen** binnen de pilootorganisaties zelf. Ieder van hen richtte inderdaad ook een eigen werkgroep op voor de opvolging van het experiment en het project. Qua samenstelling was ook daar een afvaardiging van het management, personeelsbeleid, 1<sup>e</sup> lijn leidinggevenden en werkvloer te vinden. Verder werd deze werkgroep **ondersteund** door een **projectontwikkelaar diversiteit** van de SERR van de betrokken regio, alsook door een **diversiteitsconsulent van de vakbond**.

Al gauw werd voor alle betrokkenen bij Talent Transfer duidelijk dat competentie-management een interessante methodiek is voor een performant human resources-management, maar dat er ook een aantal limieten en paradoxen aan zijn. Het is van groot belang dat organi-

saties aan deze **'competentiekwesties'** voldoende aandacht besteden en er bewuste keuzes rond maken, vooraleer alerhande tools geïmplementeerd worden. Vroeg of laat botst de organisatie er anders toch op. Daarom hebben we dit de **diagonale dimensie** genoemd binnen Talent Transfer.

De weerslag van ons lerend netwerk competentie-management vind je in deze **Talenten Trotter**. Deze trotter gidst je door de 3 bovenvermelde dimensies. Vandaar onze keuze voor de reismetafoor. We vertrekken daarbij van het idee dat bij het exploreren verschillende wegen mogelijk zijn en dat het eropaan komt om daarin een bewuste keuze te maken. Die keuze maakt de reiziger zelf.

Als **addendum** bij deze Talenten Trotter, die in eerste plaats naar de personeelsverantwoordelijken en -adviseurs gericht is, werd ook nog een brochure gemaakt over competentie-management, specifiek voor de **werkvloer**. Het is de weerslag geworden van een aantal inzichten over competentie-management vanuit de lerende werkgroep Werkvloer.

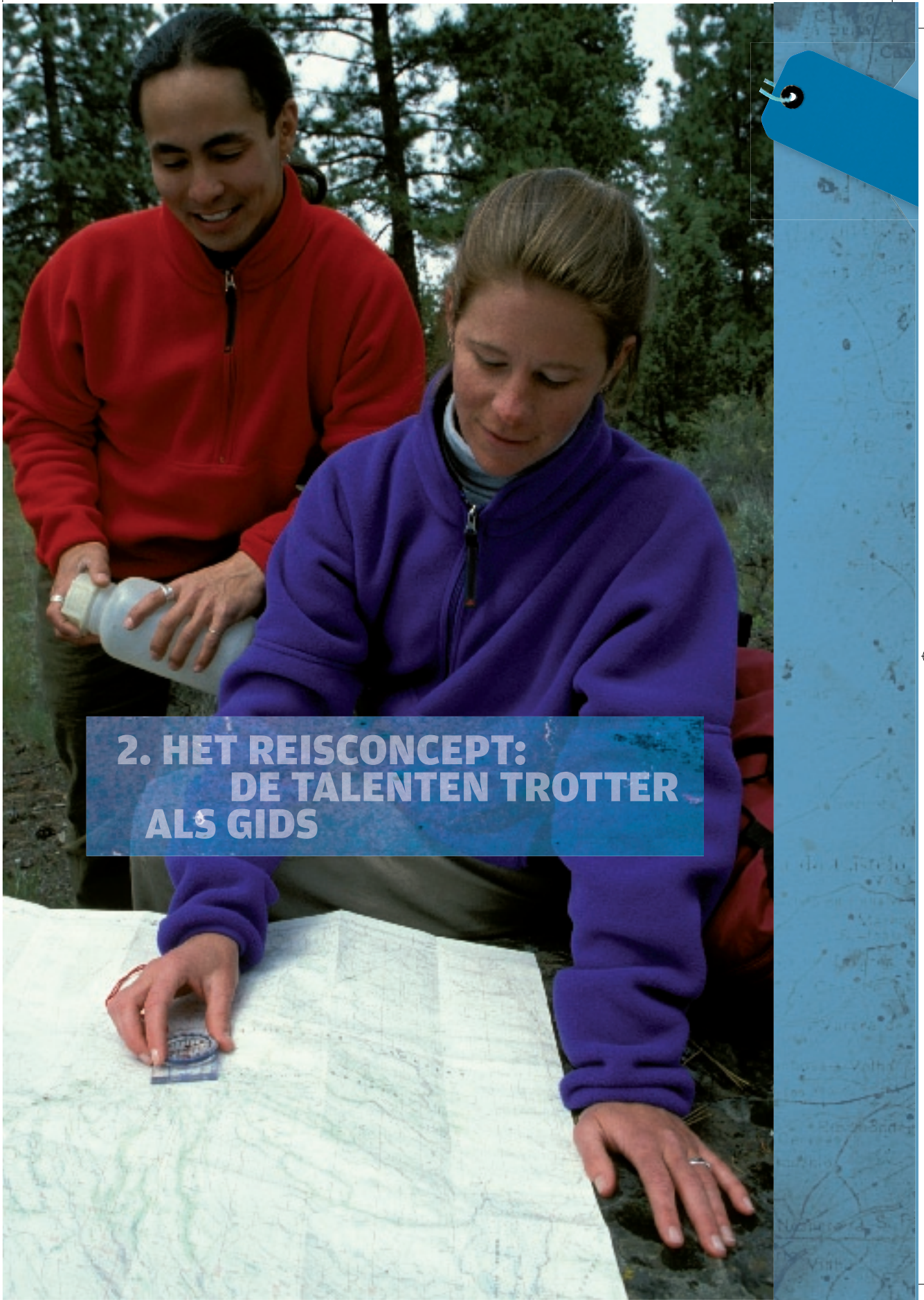
We hopen je als lezer met deze Talenten Trotter (met addendum) informatie, inspiratie en inzichten te bieden die je een stukje op weg helpen.

Veel succes en een goede reis!

Het Talent Transfer Partnership







**2. HET REISCONCEPT:  
DE TALENTEN TROTTER  
ALS GIDS**





## 2. HET REISCONCEPT: DE TALENTEN TROTTER ALS GIDS

### Hoe sturen gidsen werd: de driehoek als kompas

Bij de **voorbereiding** van een reis leven er vaak veel vragen bij de reizigers: Wat willen we zeker zien? Waar blijven we best weg? Zijn er gevaren en risico's die we vooraf moeten kennen? Hoe verplaatsen we ons best? Welke route nemen we? Welk budget voorzien we? Wat zijn de mooiste gezichtspunten? Wat nemen we mee in de bagage?

Herkenbare vragen die ook bij de start van een **reis naar Competentieland** (lees: bij aanvang van een traject rond competentie management) opduiken. De antwoorden zijn echter niet éénduidig!

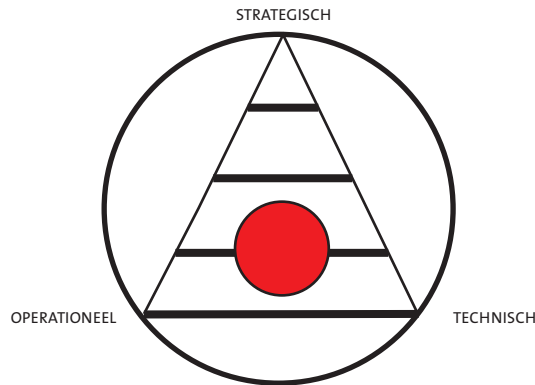
Deze Talenten Trotter is ontstaan vanuit de reiservaringen van acht organisaties (zie hoofdstuk 7).

Bij aanvang hoopten deze reizigers een vlekkeloos en eenvoudig parcours te kunnen afleggen. De organisatoren van de reis hoopten hen een mooi programma te kunnen aanbieden.

Maar de **context** waarin organisaties vandaag moeten 'reizen' en functioneren is zo onvoorspelbaar en complex geworden. Bij heel slecht weer (economische crisis) is de neiging groot meteen de kortste weg (kortetermijndenken) te nemen en/of verliest men het eigenlijke reisdoel wat uit het oog. Meerdere cultuur- of structuurwijzigingen creëren soms onvoorzie-

ne hindernissen. Sommige paden blijken ontoegankelijk... Vandaar dat de reis vaak avontuurlijker, maar ook boeiender wordt dan verwacht.





De Talenten Trotter is dan ook een **gids** geworden met tips en oriëntatiepunten, bakens en kompas. Bovenstaand schema is meteen ook een leeswijzer voor dit boek:

#### De globe rond de driehoek:



De globe is de **context** waarin de reis verloopt: Competentieland anno 2010. De geschiedenis rond competentie management, de huidige cultuur, de economie en het klimaat. Factoren die we niet onder controle hebben... en die de reis soms onvoorspelbaar maken (hoofdstuk 3).

#### De driehoek:



Goede condities en meer kansen op slagen heb je door de verschillende **organisatieperspectieven** mee te nemen in de voorbereiding én tijdens de reis. Een meerkoppige bemanning (lees: interne werkgroep of stuurgroep samengesteld uit verschillende lagen van de organisatie) die veel overleg pleegt, elkaar steunt en bevrucht vanuit verschillende perspectieven is een goede denkpiste. Samen vindt men gemakkelijker de wegen in het gevarieerde en soms onherbergzame Competentieland (zie hoofdstuk 5).

#### De rode bol:



Deze staat voor **communicatie**, als motor middenin... die beweging mogelijk maakt: de kwaliteit van de inter-

acties (respectvolle wederkerige communicatie en overleg) en het kunnen wisselen van perspectief (Talent Transfer). Dit is de rode draad van deze Talenten Trotter. De rode draad in dit boek.

#### De drie punten van de driehoek:



De eerste reeks van bovenstaande vragen dwingt tot **strategische** keuzes. Het gaat om kwesties waar geen zwart-witdenken op past (zie hoofdstuk 4).

Een tweede reeks beschouwen we als **tactische** vragen. Het komt eropaan om vanuit een geïntegreerde, gedragen en doordachte kijk het competentietraject aan te vatten (zie hoofdstuk 5).

Met een derde reeks vragen begeven we ons op het **operationele** niveau. Hoe handelen? Met tips en suggesties over materiaal en reisimpressies van andere reizigers (zie hoofdstuk 6).

Wie meer wil lezen vindt verwijzingen en links in hoofdstuk 8.

Deze Talenten Trotter is de neerslag van gedeelde ervaringen: het reisgezelschap wordt voorgesteld in hoofdstuk 7.

**Als de drang om te vertrekken groot genoeg is, is de reis al half gelukt!**

De **aanleiding** voor een organisatie om naar Competentieland te vertrekken kan





erg verschillend zijn: een reeks van steeds weerkerende problemen, de groei van de organisatie, de vraag van medewerkers... De nood kan hoog zijn: een groot verloop van medewerkers, functies die niet ingevuld geraken, te vage verwachtingen t.o.v. medewerkers, leidinggevenden die hun medewerkers niet kunnen of durven bij te sturen, te weinig flexibiliteit enzovoort. Veranderingstrajecten zijn vaak succesvoller, wanneer de nood hoog is en er geen weg terug is. Dus als je de drang voelt...

### De bestemming

De bestemmingen in Competentieland kunnen erg verschillend zijn: de aanwezige competenties beter in kaart brengen

en benutten; de inzet van het aanwezige talent vergroten; de betrokkenheid van medewerkers en/of de binding met de organisatie verhogen; de verschillende factoren voor een succesvolle organisatie beter op elkaar afstemmen en koppelen aan een geïntegreerd personeelsbeleid; de organisatie versterken voor de toekomst...

Het zijn allemaal prachtige bestemmingen of **objectieven** in Competentieland. Stuk voor stuk de moeite waard. Maar ook de reis ernaartoe, het **proces** dat men als organisatie moet aangaan om zover te geraken levert heel wat op. Sommigen durven zelfs spreken van een culturomslag...







### Uitgangspunten van de reiziger

De initiatiefnemers van een reis weten meestal precies waar ze naartoe willen. Soms hebben ze succesverhalen van anderen beluisterd of hebben ze advies gevraagd bij een betrouwbaar reisbureau. Misschien hebben ze een dure reis geboekt en consultants of andere reisbegeleiders aangesproken. Zij moeten hen naar de beloofde paradijselijke plekken brengen! Zij weten toch best welke wegen te kiezen.

Ook ons reisgezelschap, een netwerk van organisaties en reisbegeleiders, wilde aanvankelijk zo vertrekken. Denkend dat zo'n reis **vlot in te plannen** was, de reacties voorspelbaar zouden zijn en de vlieg angst en andere weerstanden, mits de

juiste communicatietechnieken, wel zouden verdwijnen.

Maar de **diversiteit** van ons gezelschap, organisaties uit verschillende sectoren met uiteenlopende achtergronden, dwong ons om van bij de aanvang meer overleg in te bouwen. Ook de vaststelling dat er binnen de organisaties zelf genoeg talent in huis was om zo'n reis zelf in handen te nemen, bracht ons op





het **Talenten Trotter** spoor. Het leek ons opportuun om de gekende paden te verlaten en eerder te gaan exploreren op terrein dat ten onrechte nog onbetreden was. Theorieën en wetmatigheden zeggen bovendien niet altijd iets concreets over wat wij de moeite waard vinden, verlangen en nodig hebben. Door de ideeën en ervaringen onderweg met elkaar te delen, werd de reis een ware Talent Transfer. Een **reizend netwerk** dat werkte en leerde, waarbij ieder zijn verantwoordelijkheid opnam.

### Vele wegen leiden naar Competentieland

Zelfs de beste landkaart zegt niet alles over het landschap...

Gaandeweg werd duidelijk dat ons pad niet zo lineair was als we aanvankelijk ingeschat hadden. We leerden dat de zijwegen en de onverwachte hindernissen ook schoonheid in zich droegen. Dat ook de minder bekende plekken de moeite van het bezoeken waard waren. Dat zelfs de 'mindere' dagen ons heel wat brachten.

De 'mooiste' reisroutes? Tja, dat blijkt een contextgebonden en subjectieve kwestie. Met deze gids willen en kunnen we geen blauwdruk geven. Geen 'gegarandeerd succes' beloven. We kunnen wel suggesties en **tips** meegeven die we vergaard hebben vanuit de **reiservaringen** binnen ons netwerk van Talenten Trotters. Zij hebben het aangedurfd ook andere dan de klassieke paden te bewandelen. Hun tips (toppen en dalen, zeker doen en te vermijden,...) kunnen inspireren. Achteraan in deze Trotter hebben we ook enkele goede boeken opgenomen die de zoektocht kunnen ondersteunen.

### De reisformule en de medereizigers

Naar Competentieland ga je dus best niet alleen. Anders kom je immers ook alleen aan. En dat is nu net niet de bedoeling!

Vandaar dat wij in ons reisconcept en met deze Talenten Trotter steeds op stap gaan en nauw samenwerken met een **gemengde werkgroep**, samengesteld uit (vier) verschillende geledingen van de organisatie. Zowel mensen van de werkvloer, direct leidinggevenden, HR-verantwoordelijken als algemeen management. Een boeiend gezelschap dat garant staat



voor heel veel verrassende invalshoeken en voor een totaalvisie die de realiteit benadert. Op die manier streven we naar waarachtig **'empowerment'**.

Zo'n reis begint maar te leven in de geesten van mensen, als ze er zelf kunnen aan meewerken, voorbereiden, uittekenen, bediscussiëren... Deze reis is ook een kans om elkaar beter te leren kennen en feedback te geven. Een kans ook om samen de vernieuwingsprocessen vorm te geven en waar te maken.

In deze Talenten Trotter mag je je ook verwachten aan een transfer van talent. Een boost van inspiratie. En een nieuwe bril... Net zoals op reis: vanuit onverwachte hoeken zal men met jou spreken, je zult heel verschillende en nieuwe stemmen kunnen beluisteren. Af en toe uitdrukkelijk stilstaan, in plaats van een steile rush naar de top. Nieuwe mogelijkheden zullen zich tonen. Je zult er goede communicatielijnen of structuren aan overhouden. Een **andere manier van kijken** naar je organisatie en je collega's. En ook je reisgenoten zullen daarna een andere werkstijl hanteren. Opener, respectvoller en transparanter. Je zal zelf wellicht ook een stukje gegroeid zijn als je op je bestemming aankomt.

### Reizen is 'anders' leren kijken







### 3. DE CONTEXT: COMPETENTIELAND ANNO 2010





### 3. DE CONTEXT: COMPETENTIELAND ANNO 2010

#### Geschiedenis

In één van de gerenommeerde competentie'reis'gidsen (L. Van Beirendonck) lezen we: *'Gedragscriteria benoemen en observeren in het kader van aanwervingen, vinden we reeds terug aan het begin van vorige eeuw in militaire contexten en later ook bij grote ondernemingen.'* (...) *'Na de tweede wereldoorlog komt er een sterke economische groei. Via de assessmentcentermethode experimenteren en leren diezelfde grote bedrijven veel over het beoordelen en voorspellen van menselijk gedrag. Aanvankelijk vooral toegepast bij aanwervingen, komt er stilaan ook uitbreiding naar training en ontwikkeling.'*

Door de toenemende concurrentiedruk en later door de daaruit voortvloeiende veranderingsdruk worden deze inzicht-

ten ook belangrijk in het kader van snelle groei, herstructureringen en heroriëntatie van organisaties én hun medewerkers.

*'Organisaties zoeken naar nieuwe manieren om een competitief voordeel te behouden. De mens als belangrijke sleutel voor succes: human resources. Er worden standaarden voor jobs vastgelegd, noodzakelijk om goed te presteren. En later ook competenties die dat kunnen garanderen. Competentiemanagement blijkt echter ook een goed kader om het menselijk kapitaal nog beter in te zetten.'* (...) Ook de **vakbonden** (en ook informele vertegenwoordigers van de werknemers) worden terecht alerter rond deze materies. De juiste man op de juiste plaats. Maar ook dat liedje blijft niet duren... De **globalisering** neemt toe. Het leervermogen én het veranderingsvermogen van de organisatie en haar medewerkers moet nog meer omhoog.



Waar in het vroegere personeelsbeleid de functie centraal stond en alle personeelspraktijken werden afgestemd op de functie, worden de jobs van vandaag losser ingevuld en zijn ze voortdurend aan veranderingen onderhevig. Men breekt met de strakke taakafbakening en met de strikt omschreven functiebeschrijvingen. Het accent verschuift naar het integreren van taakelementen van uiteenlopende functies, het opnemen van diverse rollen, het aanmoedigen van initiatief om resultaten te realiseren. Het bedrijf verwacht niet meer uitsluitend dat een werknemer zijn functie uitvoert, maar evenzeer dat hij van zijn functie iets maakt. Niet meer alleen 'Wat' maar ook 'Hoe' men zijn job doet, wordt belangrijk.

'De lerende organisatie is geen hype meer, maar een must geworden. Het competitief voordeel van de organisatie in termen van (kern)competenties, moet uitdrukkelijk in kaart gebracht worden', aldus nog L. Van Beijeren. De kerncompetenties\* moeten op alle niveaus van de organisatie ontwikkeld worden. Dit is niet enkel meer de zorg van de HR-dienst of personeelsverantwoordelijke, maar wordt een strategische keuze vanuit het management die ook de nodige middelen hiervoor vrijmaakt.

\*

De kerncompetentie van een bedrijf is datgene wat een bedrijf toelaat om beter te zijn dan zijn concurrenten. Het maakt de slagkracht uit van het bedrijf, datgene waar het goed in is. Het is de combinatie van de strategische doelen, de beleidsvoering en het menselijk potentieel (de competenties van de werknemers) in de organisatie.

Recentelijk zien we ook een evolutie naar **Talent Management**. Met het klassieke competentie management worden immers vooral de tekorten van de werknemers t.o.v. de organisatie zichtbaar en benoemd. Tegenover dit gap-denken, staat de overtuiging dat organisaties beter ook op zoek gaan naar de talenten en krachten van hun medewerkers en deze stimuleren om te 'excelleren'. Inspirerende en coachende **leidinggevend** kunnen dit proces versterken. Dit 'krachtendenken' sluit ook aan bij evoluties in de organisatiepsychologie (o.a. Appreciative Inquiry) en de literatuur over coaching.







## Klimaat

Technologische evoluties en globalisering doen de complexiteit van het werk toenemen.

Door de recente financiële **crisis** komen veel organisaties zwaar onder druk. Goed besturen betekent dan: 'niet enkel inzetten op korte termijn', maar ook vooruit kijken en toekomstgericht ontwikkelen. Men beschikt echter niet altijd over voldoende mensen, middelen en tijd om een goed en uitgebalanceerd personeelsbeleid te voeren. Men moet roeien met de riemen die men heeft.

De **veranderende arbeidsmarkt** creëert heel nieuwe uitdagingen voor zowel de instroom, de doorstroom, als de retentie en uitstroom: knelpuntberoepen geraken niet ingevuld, ongekwalificeerde en overgekwalificeerde medewerkers komen samen op een krappe arbeidsmarkt, mensen moeten langer aan het werk blijven en levenslang bijleren, doorgroei is vaak niet mogelijk, onbenut talent leidt vaak tot demotivatie. Het voorkomen van ab-

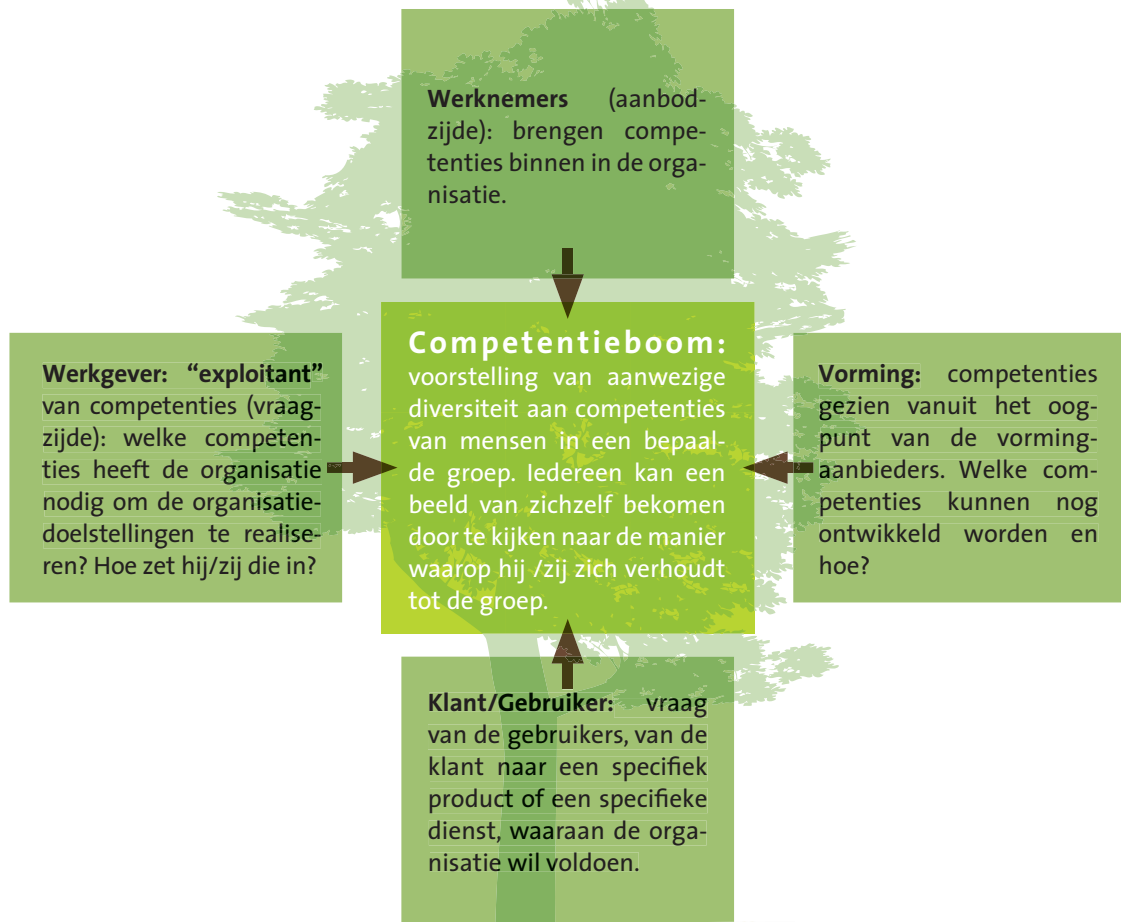
senteïsme en burn-out vormt een serieuze uitdaging, maar focust de aandacht terecht meer op welzijn en werkbaarheid, verrijking door diversiteit, betere opleidingen enzovoort.

## Economie

Zowel individuen als organisaties willen overleven (en/of groeien). Daarvoor is er een **dynamische visie** op economie en op organisatievoering nodig, waarin alle stakeholders/belanghebbenden hun plaats hebben. Competenties kunnen daarbij een centrale 'ruil'-waarde vertegenwoordigen. Of met andere woorden: individuen brengen competenties in, exploitanten willen die competenties optimaal aanwenden, klanten willen gebruik maken van de aangeboden diensten en producten en aanbieders zorgen ervoor dat er programma's en acties zijn om de competenties up-to-date te houden en verder te ontwikkelen. Om deze handel in beeld te kunnen brengen maakt men (virtuele) competentiebomen.



Dit model resulteert in volgend schema:



*'Les Arbres de connaissances' (M. Authier) is een methodiek, die het mogelijk maakt om de diversiteit aan kennis of competenties van mensen in een bepaalde groep te tonen. De methodiek visualiseert de gezamenlijke kennis in de vorm van bomen. Iedereen kan een beeld van zichzelf bekomen door te kijken naar de manier waarop hij of zij zich verhoudt ten opzichte van het geheel. De boomstructuur toont ieders positie in het geheel, namelijk in de context van de strategie en doelstelling van de groep van mensen waartoe men behoort. Het collectief van kennis verandert voortdurend. Vanaf het ogenblik dat er nieuwe kennis bijkomt verandert het geheel. De bomen zijn een beeld van het collectief: het kenniskapitaal van een bepaalde gemeenschap dat voortdurend verandert. Het is wel degelijk kapitaal omdat iedereen er kennis in deponeert om er vanuit een persoonlijke interesse of rol informatie uit te verkrijgen en op die manier ook zichzelf te verrijken.*

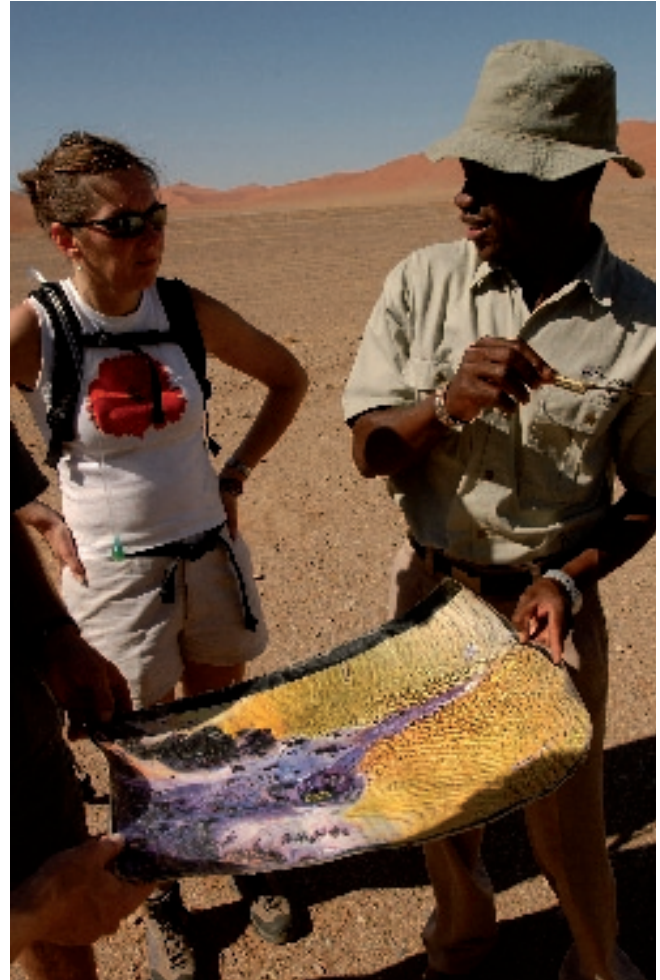


Voor **werkgevers** betekent dit: eigenheid ontwikkelen. Een langetermijnvisie hebben en duidelijke keuzes durven maken om zich te onderscheiden. Dit kan door hun specifieke missie in een duidelijke strategie en heldere doelen te vertalen, een gepaste organisatiestructuur te hebben, systemen en processen op te zetten om dit te versterken, mensen met 'gepaste' competenties in huis te halen of te houden, teams te bouwen die samen aan die doelen werken en leidinggevenden te vormen die dit stimuleren. Ook heeft men gemeenschappelijke waarden nodig om dat geheel te schragen: de kerncompetenties, die de stam van de competentieboom vormen.

Voor **werknemers** betekent dit een behoefte aan stabiliteit in deze chaotische wereld, een structuur en profiel, die houvast geven. Het behoren tot een groter geheel dat voeding geeft en doet groeien. De bundeling van afzonderlijke profielen tot het collectief, geeft takken en vruchten. Maar er zijn ook risico's... Er is immers wel een einde aan de groei van mensen, een einde aan de rekbaarheid. Veel mensen, in het bijzonder mensen uit kansengroepen, lijden onder het 'staccato' ritme van het werk (steeds sneller, steeds meer, steeds complexer, nooit tijd om ergens bij stil te staan). Als de boom te snel moet groeien verliest hij zijn sterkte. Takken kunnen sneller breken...

Voor **vormingaanbieders** betekent dit: een rol van ondersteuner en supporter in alle betekenissen van het woord. Voeding, water en licht aanreiken. Competentieboomen zijn ontwikkelbaar, te verdiepen, te verbreden, mits op goede grond geplant en verstevigd tegen storm en andere rampspoed.

Voor **klanten** betekent dit: een kwalitatief aanbod van diensten en producten.



Zij plukken of kopen de vruchten. Voor hen is 'alles' beschikbaar, hun stem moet gehoord worden, hun wensen vervuld?! Hun vragen en behoeften zijn immers de reden van bestaan van de organisatie.

## Cultuur

Wat valt er te zeggen over de cultuur van Competentieland? Men weet er dat gras niet sneller groeit door eraan te trekken. Men gelooft er in mensen en in hun mogelijkheden om te groeien. Men heeft er vanuit elke plaats in





de organisatie een eigen (in)zicht dat waardevol is.

Men hecht veel belang aan goed overleg en transparante **communicatie**. Men durft investeren in de ontwikkeling van alle medewerkers op alle niveaus van de organisatie.

Men durft te denken in termen van diversiteit en complementariteit van competenties. Niet iedereen moet hetzelfde zijn en hetzelfde kunnen. Eén plus één is vaak gelijk aan drie. Men spreekt één gemeenschappelijke (competentie)taal, met ondersteuning van een eigen woordenboek en competentieprofielen\*.

Kortom een inspirerende cultuur om mee kennis te maken op je reis!



\*

*Competentieprofielen zijn de draaischijf van het competentie management. Ze vormen het belangrijkste instrument zowel bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers als bij de opleiding en ontwikkeling, de beoordeling en de beloning van de huidige werknemers. Waar de functiebeschrijving vaak louter een beschrijving was van wat er moest worden gedaan, stelt men zich in het competentieprofiel ook de vraag hoe iets gedaan wordt. Naast de aandacht voor kennis en vaardigheden gaat er veel aandacht én investering naar de houding van medewerkers.*

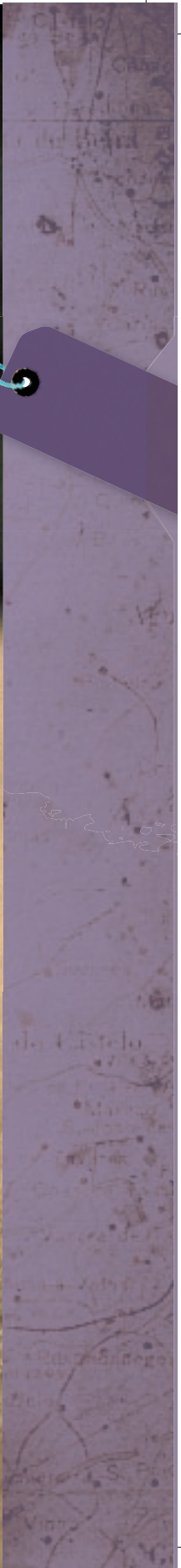
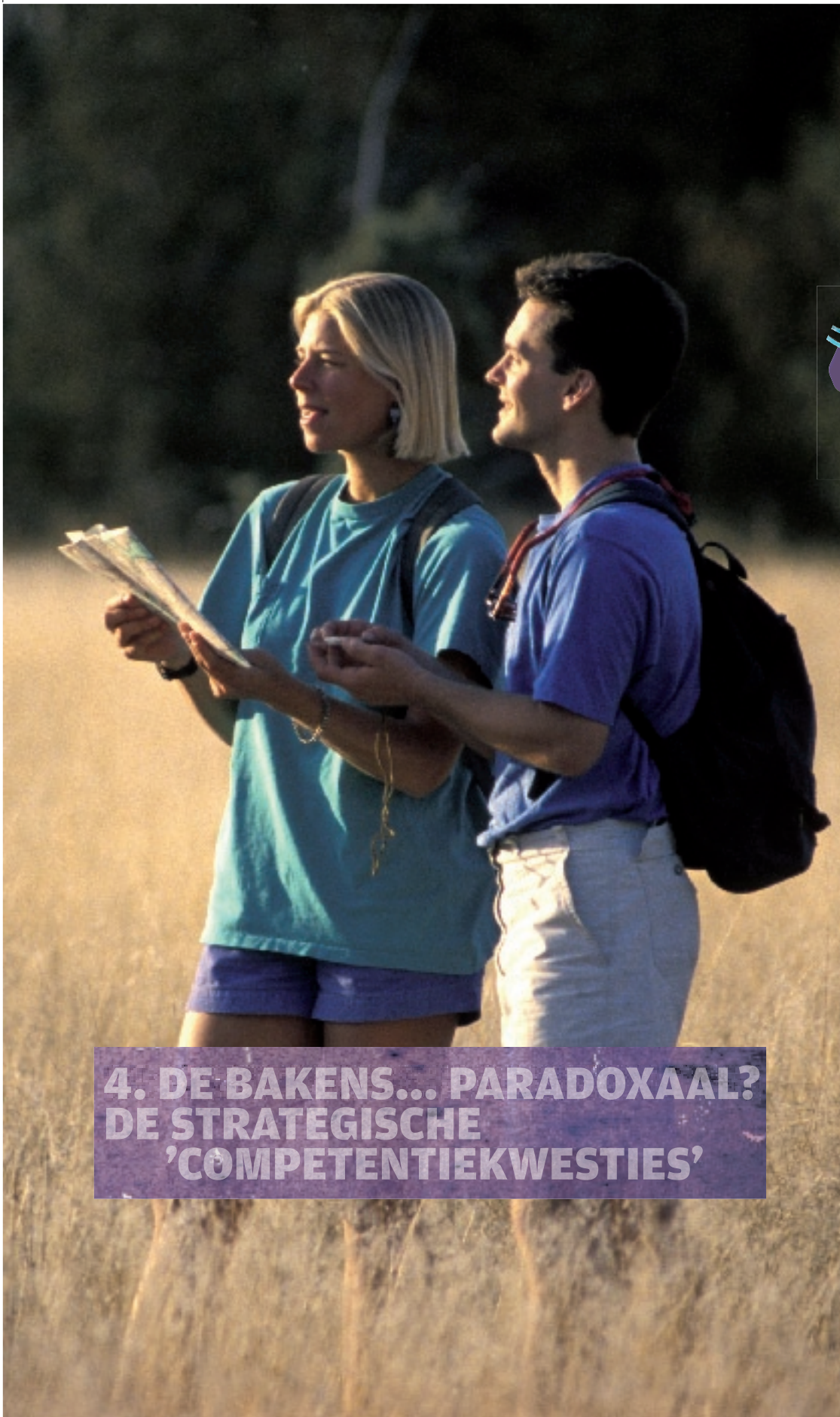
## Geografie

Vroeger vond men competentie management enkel terug bij enkele pioniers, vooral in de stedelijke gebieden, die wel eens wilden experimenteren met deze nieuwe methodiek. Meestal ging het dan om grote en transnationale bedrijven. Gaandeweg gingen ook meer kleinere kmo's ermee aan de slag, want er was ondertussen gebleken dat competentie management ook werkt in minder grote structuren.

Daarna voelden ook overheidsinstellingen en social profit organisaties interesse voor het systeem, want ook daar begon men eerder in termen van competenties te denken dan in termen van vooraf afgeleide functies.

Competentie management is op die manier kunnen evolueren van een hype, die hier en daar eens zijn kop opstak, naar een systeem dat overal zijn nut heeft kunnen bewijzen. Al zijn er ook een aantal limieten aan verbonden, daarover verder meer in deze Talenten Trotter.





## 4. DE BAKENS... PARADOXAAL? DE STRATEGISCHE 'COMPETENTIEKWESTIES'





## 4. DE BAKENS... PARADOXAAL? DE STRATEGISCHE 'COMPETENTIEKWESTIES'

Als je een reis boekt bij één van de genommeerde reisbureaus dan is je bestemming reeds 'de evidentie' en hoef je geen verdere afwegingen te maken. Gewoon betalen, het programma volgen en hopelijk genieten... zij zijn immers de specialisten!

Toch weet iedereen dat de keuze al naar gelang je karakter, interesses en budget heel verschillende reisschema's kan opleveren. Een reis met een 'alternatieve' organisatie zal je wellicht andere kanten van een land en zijn bewoners laten zien

dan de 'all-in' vakantie bij het reisbureau om de hoek.

Wij pleiten ervoor om **vooraf bewuste keuzes** te maken voor je reis naar Competentieland, op maat van uw organisatie en haar doelstellingen en na voldoende overleg met alle reizigers.

De onderstaande vraagstellingen lijken soms paradoxen, waar geen eenduidig antwoord op kan gegeven worden. Maar neem ze mee in je koffer of rugzak. Je zal ze nog nodig hebben.



## Competentie en/of talent?

Dit boek maakt je wegwijs in Competentieland. We noemen het een Talenten Trotter: de trotter is immers gebaseerd op de 'talenten', hier begrepen als 'collectieve inzichten', die uit het partnership van ons project naar voor zijn gekomen. Deze inzichten waren soms geïnspireerd door de sector waarbinnen ze geboren waren. Soms waren ze ook bepaald door de positie die een bepaalde geleding binnen een organisatie inneemt. Maar het **eigenlijke onderwerp van dit boek zijn competenties\***, omdat we bijna altijd vanuit een organisatiecontext schrijven. We horen natuurlijk ook stemmen opgaan om in organisaties meer bewust gebruik te maken van de talenten, verstaan als kwaliteiten en persoonlijkheidskenmerken van individuele medewerkers. Maar **dit talentmanagement is niet de focus van deze trotter**.

Talent is in principe contextloos, verwijst naar potentie, naar wat in de grond aanwezig is bij een persoon, los van de omgeving. Sommigen spreken ook van kernkwaliteiten (Daniel Ofman). Maar talenten bewust en gericht inzetten in een organisatiecontext, gebeurt niet automatisch en volgens recent onderzoek zelfs veel te weinig. Er moet een zekere **drive** zijn, mensen moeten zich positief geprikkeld en gemotiveerd voelen.

Competentie is contextgebonden waarbij men vaak stelt dat de som van competentie en motivatie 'performantie' oplevert. Sommigen stellen: **competentie is de organisatorische vertaling van talent**. Vanuit een organisatieperspectief wil men vooral competenties benoemen, beheren en ontwikkelen die men nodig heeft om de vooropgestelde doelen te bereiken. Competenties die in het verlengde van talenten liggen, zullen veel makkelijker zichtbaar zijn en verder ontwikkeld worden.

Vertrekken van de aanwezige talenten klinkt erg aantrekkelijk, maar is vaak om organisatorische redenen niet haalbaar. Het lijken dan snel valse beloftes.

Te ontwikkelen competenties die ver weg liggen van de aanwezige talenten zullen veel extra energie en frustratie kosten aan de organisatie en de persoon in kwestie. Ook daar kan men het best alert voor zijn. De kunst is om de goede 'match' te vinden tussen organisatiebehoeften en de mogelijkheden van de medewerkers, daar worden beiden beter van.

\*

*Competenties bestaan uit kennis, vaardigheden en attitudes.*

*Onder 'kennis' verstaan we de dingen die iemand weet en kent. Je kan bijvoorbeeld kennis hebben van een bepaalde taal, weten hoe een machine werkt, weten welke de veiligheidsvoorschriften de onderneming heeft, weten welke stappen je moet zetten om een probleem op te lossen enzovoort.*

*'Vaardigheden' laten mensen toe om bepaalde fysieke of mentale handelingen uit te voeren. Voorbeelden van vaardigheden zijn: in staat zijn een computer of een andere machine te bedienen, in staat zijn ingewikkelde berekeningen uit te voeren, in staat zijn een groep van werknemers te leiden.*

*Een 'attitude' is iemands houding of instelling. 'Motivatie' is een attitude die men van de werknemers verlangt. Ook resultaatgerichtheid, sociale ingesteldheid, ordelijkheid, flexibiliteit, kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn zijn attitudes die van de meeste werknemers worden verlangd.*






## Competentiedenken of competentiemanagement?

In de literatuur en in de praktijk van organisaties wordt er zowel gesproken over competentiemanagement als over competentiedenken. Soms gebruikt men beide door elkaar als zouden ze identiek zijn.

**Competentiedenken** verwijst naar een specifieke manier van denken en handelen in heel de organisatie, waar groei en coaching centraal staan. Medewerkers en teams worden gestimuleerd en gemotiveerd door de focus op hun competenties te richten. Ontwikkelen en groeien is een uitdaging voor iedereen, samen in teams en als organisatie. In de ideale situatie wordt iedereen erkend in zijn eigenheid en specifieke bijdrage. Het geeft dynamiek, maar heeft ook grote gevolgen voor de stijl van leidinggeven en de competenties van de leidinggevenden.



*“Een vaststelling: sinds we meedraaien in het competentie managementproject is er ook bij de leidinggevenden iets veranderd. Voordien waren ze vooral bezig met managen, organiseren, delegeren,... Het coachen en het ondersteunen komt de laatste maanden veel sterker op de voorgrond, niettegenstaande dit veel tijd vraagt.”*

*Getuigenis van een human resources-reiziger.*



*Het ‘competentie-denken’ is een nieuwe strekking of een nieuwe tendens binnen het personeelsbeleid.*

*Voordien was het personeelsbeleid (vanuit het ‘functie-denken’) gebaseerd op het idee dat een onderneming bestaat uit een aantal vaststaande functies, die zo goed mogelijk moesten opgevuld worden. De personeelsmanager zocht naar de meest geschikte persoon voor iedere, vooraf vastomlijnde, functie. Vanuit een functiebenadering werd enkel gekeken naar de invulling van één specifieke functie, zonder aandacht voor de toekomstige ontwikkelingskansen en functies.*

*Het uitgangspunt in het competentiedenken is niet langer een aantal vastomlijnde functies, waarna men die functies invult met de meest geschikte mensen. In het competentiedenken vertrekt men van de ondernemingsstrategie die men wil realiseren. Vervolgens wordt gekeken naar de taken die moeten worden uitgevoerd om die strategie te realiseren en naar de competenties die nodig zijn om die taken succesvol te kunnen uitvoeren. Dit wordt afgewogen tegenover de werknemerscompetenties die beschikbaar zijn of zullen worden. Men kijkt dus naar afzonderlijke competenties en niet naar volledige functies van afzonderlijke werknemers. Daarbij probeert men zo goed mogelijk tegemoet te komen aan zowel de strategie van de onderneming, als aan de wensen en competenties van de werknemers. Wanneer werknemers geselecteerd worden is er dan ook veel aandacht voor hun mogelijke ontwikkeling op lange termijn, toekomstmogelijkheden in de onderneming, inzetbaarheid enzovoort.*

**Competentiemanagement\*** suggereert eerder een beheersysteem en sturing. Het lijkt vooral een instrument voor HR en leidinggevend. Competenties inventariseren, ontwikkelen en beheren vormen de sleutel tot succes. Medewerkers moeten of kunnen hun loopbaan zelf in handen nemen door competenties te verwerven. Het opbouwen van een portfolio met een overzicht van verworven competenties is de toegangkaart naar meer en beter.

*“Ook is het heel belangrijk competentie-management te laten leven. Niet een model uitwerken en dit als de waarheid en eeuwige waarheid beschouwen, maar het laten groeien en evolueren.”*

*Getuigenis van een human resources-reiziger*

\*

**Competentiemanagement is gebaseerd op het ‘competentie-denken’.**

**Competentiemanagement wordt verder gekenmerkt door verticale en horizontale integratie. Verticale integratie wijst erop dat men tracht om zowel het strategische management van de onderneming, als het tactische en operationele organisatiebeleid met elkaar in overeenstemming te brengen. Men tracht dus een ‘brug’ te maken tussen het organisatiebeleid en de competenties van de individuele werknemers.**

**Het organisatiebeleid beïnvloedt de competenties en competentieontwikkeling van werknemers, terwijl deze competenties op hun beurt invloed hebben op het strategisch beleid van de onderneming.**

**Horizontale integratie verwijst naar de afstemming tussen alle aspecten van het personeelsbeleid. Eens men de strategische doelstellingen van de onderneming kent, kunnen deze een leidraad vormen voor alle deelaspecten van het personeelsbeleid, zoals: werving en selectie, loopbaanbegeleiding, beloningsbeleid, opleidingsbeleid, enzovoort.**

## Competenties: levenslang leren en/of leven?

We zitten in een complex economisch systeem, dat specifieke competenties vraagt. De veranderingen zullen niet stoppen, de complexiteit zal alleen maar verder toenemen en dit steeds sneller. Bovendien groeit de kennis exponentieel door de toenemende technologische mogelijkheden en de snelle





vlucht van de wetenschap die eraan gekoppeld is.

Zo ontstaat er een implosie van het systeem van kennisverwerving. De 'houdbaarheidsdatum' van diploma's neemt af. Vroeger waren er mensen die 'alles' wisten, nu is dat niet meer mogelijk. Men kan alleen specialist zijn op een afgeijnd domein. Het gaat er nu vooral om die competenties te ontwikkelen die je toelaten met die veelheid en snelheid van verandering om te gaan. **Leervermogen** en veranderingsvermogen zijn crucialer dan de verworven kennis of diploma's.

Ook de organisatie heeft er alle belang bij om continu nieuwe kennis en competenties te ontwikkelen. Er is dus ook behoefte aan een **lerende organisatie\***.

\*

*Een **lerende organisatie** is een organisatie die erin slaagt om continu competenties te ontwikkelen, door het 'leren' van de mensen in die onderneming te stimuleren. Door de constante ontwikkeling van competenties is een lerende organisatie in staat om in te spelen op de interne veranderingen in de onderneming en de externe veranderingen in de omgeving van de onderneming (bv. de afzetmarkten, de arbeidsmarkt, de wetgevingen en regelgeving). Het volstaat niet dat in een onderneming een aantal mensen iets leren, zoals in een cursus of opleiding.*

*Naast nieuwe kennis opnemen, moet ook kennis geproduceerd worden (bv. door te leren uit de problemen waar men mee geconfronteerd wordt), kennis verdeeld worden onder de leden van de onderneming en moet de kennis gebruikt worden voor de activiteiten van de onderneming. Doordat zo'n lerende organisatie kan omgaan met interne en externe veranderingen en uitdagingen zal ze in staat zijn om haar (strategische) doelstellingen beter te bereiken.*

Bij veel mensen, ook jonge mensen, treedt een moeheid op door de enorme plaats die arbeid/werk krijgt in het leven. Men ervaart een grote druk om mee te kunnen of te blijven. Presteren, verbeteren, bijleren, tandjes bijsteken. Maar er is naast de druk om levenslang te leren\*, ook de drang om op een **kwaliteitsvolle manier 'lang te leven'**. Die twee zijn niet altijd verenigbaar. Zeker voor mensen die tot kansengroepen behoren, leidt dit vaak tot onmogelijke situaties. Men gaat wilens nillens de eigen mentale of fysieke grenzen trachten te verleggen, waardoor de gezondheid en het 'lang leven' in het gedrang komen.

\*

*'**Levensbreed**' of '**levensdiep**' leren betekent levenslang leren (dus een heel leven lang) en dit op de verschillende levensvlakken of levensdomeinen. Het gaat niet alleen om opleidingen in functie van de arbeidsinzetbaarheid, maar ook om opleidingen voor de persoonlijke ontwikkeling. Bij levensbreed of levensdiep leren gaat het om de ontwikkeling van de totale persoon. Het domein van levensbreed leren kan gaan van specifieke vakopleidingen tot algemeen vormende programma's en zelfs tweede-kansonderwijs.*

Daarom is het ook nodig om op een **gedifferentieerde** manier naar competentieontwikkeling te kijken. Wat is op individueel én collectief niveau haalbaar. Het is essentieel dat organisaties ook rekening houden met de levensfase waarin medewerkers zich bevinden, als er nagedacht moet worden over competentieontwikkeling.

Een pleidooi voor leeftijdsbewust personeelsbeleid is hier op zijn plaats.



## Competenties: groeiplicht en/of groeikans?

Werknemers die niet bijgeschoold zijn, dreigen snel de eerste slachtoffers te worden bij herstructureringen. Zij stromen vaak als eerste uit en vinden ook daarna minder vlot een nieuwe job. Een goed opgeleide werknemer is doorgaans breder inzetbaar zowel in het bedrijf als buiten het bedrijf. Hij/zij heeft wat men ook wel eens een betere 'employability' of inzetbaarheid noemt.

Hieruit blijkt dat ook de werknemers alle belang hebben bij een goed uitgebouwd opleidingsbeleid.

Een aantal elementen bepalen mee het **leervermogen van de werknemer**. Je hebt een aantal sleutelcompetenties\* nodig om te kunnen leren en groeien. Als die **basisvoorwaarden** niet vervuld zijn, wordt de verwachting die gesteld wordt vanuit de organisatie om te groeien en te leren al gauw als druk ervaren. Bovendien is het ook belangrijk dat werkgevers de ruimte laten aan werknemers om ook eens in de fout te gaan. Het is immers door het begaan van misstappen, en de zelfreflectie die daarop volgt, dat het beste leereffect ontstaat.

\*  
*Sleutelcompetenties zijn sociale en persoonlijke houdingen, inzichten en vaardigheden waarover iemand beschikt en die hem in staat stellen om, in verschillende omstandigheden, uitdagingen aan te pakken en tot een goed einde te brengen. Het is de basisvoorwaarde om andere competenties te kunnen verwerven. Voorbeelden van zo'n sleutelcompetenties zijn 'leren leren' of 'kunnen leren'. Iemand moet immers kunnen leren, wil hij competenties kunnen verwerven om een job uit te voeren. Zelfreflectie is een ander voorbeeld.*

Weerstand (en angst) van werknemers tegen leren is normaal. De associaties met leren zijn individueel erg verschillend: soms is leren een uitdaging, maar vaak is leren ook mislukken, iets 'passief' dat concentratie vergt, kortom voor sommigen een lastig vertrekpunt. Medewerkers hebben soms in het verleden, bv. op school, al slechte ervaringen opgedaan met 'leren'. Iets om rekening mee te houden bij het uitbouwen van een opleidingsbeleid.

Mensen kunnen **op veel verschillende manieren, plaatsen en tijdstippen iets leren**. Je hoeft niet steeds in een leslokaal of een opleidingscentrum te zitten, om nieuwe competenties te ontwikkelen.

Zo kan er ook gedacht worden aan jobrotatie, jobverbreding enzovoort.

Jobrotatie wil zeggen dat werknemers afwisselend worden ingezet op verschillende plaatsen en in verschillende functies binnen hetzelfde bedrijf.

De werknemers 'roteren' in een soort 'doorschuifstelsel' tussen verschillende functies. Door jobrotatie krijgen werknemers de kans om verschillende competenties te ontwikkelen, doordat ze herhaaldelijk met andere werksituaties, andere problemen, andere collega's, enz... geconfronteerd worden. Bovendien kan de grotere afwisseling die dit meebrengt motiverend werken voor werknemers. Een voordeel voor de werkgever is dat deze werknemers ook breder inzetbaar zijn. Wanneer iemand wegvalt door ziekte of doordat hij deelneemt aan een opleiding, kan iemand die dezelfde functie ook al heeft uitgevoerd (via het systeem van jobrotatie) zijn plaats innemen. Mogelijke nadelen van jobrotatie: de betrokken werknemers en hun directe collega's ervaren meer werkdruk (door inefficiëntie) en meer stress.

Een job kan **'verbreed'** worden door dezelfde werknemer een breder takenpakket te laten uitvoeren. In veel bedrijven



is het productieproces onderverdeeld in veel kleine deeltaakjes. De job van elke werknemer bestaat er dan uit precies één deeltaakje uit te voeren. Zo'n job kan verruimd of verbreed worden door dezelfde werknemer ook de deeltaken, die in de keten vlak voor en vlak na hem komen, te laten uitvoeren.

Dit zijn allemaal heel bruikbare methodieken om werknemers te laten groeien binnen een organisatie. Toch moeten we hier ook twee limieten vermelden.

Ten eerste is de **groei niet eeuwig**. Op een bepaald moment komen medewerkers aan de top van hun mogelijkheden en dan is het belangrijk dat de organisatie druk mindert. Anders stevent men af op het 'Peter Principle', wat betekent dat men medewerkers net iets te ver pusht, en hen op die manier over het paard tilt.

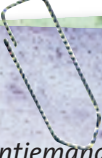
Ten tweede is het nu éénmaal de realiteit dat **niet alle medewerkers het potentieel hebben om tot een 'excellence' niveau te evolueren**. Ook voor hen moet er plaats zijn en blijven binnen onze organisaties.

Anderzijds is het ook zo dat vele werknemers net wel gemotiveerd zijn om hun

competenties te ontwikkelen. Zij zijn heel erg **vragende partij** om vormingen te volgen en om bij te leren. Voor hen is het een extra motiverende factor als de werkgever hen de kans biedt om te groeien. Dit moet gezien worden als een echte win-win-situatie: de werknemer is gemotiveerd en de werkgever beschikt over performanter personeel.

### **Competenties: een inzet op korte termijn of een investering op lange termijn?**

Bekijkt de organisatie de medewerkers vooral als productiefactor op korte termijn? Is de drijfveer voor de reis naar Competentieland '**medewerkers zo rendabel mogelijk maken**'? Wil men competenties zoveel mogelijk managen en optimaliseren? Wordt de groei van medewerkers verplicht en als noodzakelijk gezien, om de productiviteit te verhogen? Of is groeien en ontwikkelen een enorme kans om de eigen marktwaarde te verhogen? Een manier om je loopbaan in handen te nemen?



*“Momenteel wordt competentie-management als methodiek vooral gehanteerd voor het omkaderingspersoneel. Het is de bedoeling om dat op termijn uit te breiden naar de doelgroepwerknemers.”*

*Getuigenis van een reiziger van het algemeen management*

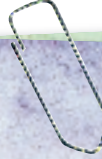
Of denkt de organisatie eerder in termen van een bestemming of **missie op lange termijn**? Medewerkers leveren een unieke bijdrage om de bestemming te realiseren. Mensen hebben een hart voor de zaak, de zaak heeft een hart voor mensen. Men zorgt voor een **context die ontplooiing mogelijk maakt**. Iedereen krijgt kansen. Ontwikkeling werkt aanstekelijk. Mensen die boven zichzelf uitstijgen, leveren bovendien energie, innovatie, commitment, teamspirit, flexibiliteit, continuïteit én

winst. Investeren in de ontwikkeling van mensen ligt vaak in de lijn van de talenten. In termen van competenties denken, wordt een cultuurkenmerk, herkenbaar bij aanwerving, functioneringsgesprekken, vorming en doorstroming.

### **Competenties: standaardiseren en/of individueel bekijken?**

Werknemers vragen vaak om duidelijkheid omtrent verwachtingen om tegemoet te komen aan de steeds toenemende complexiteit van het werk. Standaardisering van het arbeidsproces en de daaraan gekoppelde methodieken is nodig om die **helderheid te creëren** en rechtvaardigheid te garanderen. Het helpt in het streven naar gelijke behandeling.

Standaardiseren door competenties te definiëren, te vertalen naar concreet gedrag, is zeker ook een manier om met die complexiteit om te gaan. Maar dat vergt tegelijk een vereenvoudiging van de realiteit. Mensen evolueren trouwens niet lineair. Bovendien dwingt standaardisatie



*“We leerden dat competenties zowel voor- als nadelen met zich meebrengen. Voordelen: scheidt duidelijkheid, helderheid, biedt mogelijkheid om hoger te geraken en oudere werknemers kunnen nog mee evolueren. Nadelen: de link naar verloning, te hoge werkdruk op individuele werknemers, en het is niet altijd duidelijk meer waar verantwoordelijkheden liggen.”*

*Getuigenis van een reiziger van het eerste lijnmanagement*





ons om na te denken over 'wat is normaal' en wat mag je verwachten? M. Janssens heeft het in haar diversiteitshandboek 'Meerstemmigheid' over de 'normwerknemer'. Het werken met competentieprofielen waar we die normwerknemer onbewust in verwerken, biedt nog weinig ruimte voor diversiteit. Gelijke behandeling wordt dan een soort uniformisering en 'anders' wordt aanzien als afwijkend.

Individualisering is dus ook nodig: gelijke kansen en rechtvaardigheid veronderstellen ook een stukje **benadering op maat**. Competentiemanagement is een manier om onderscheid te maken in prestaties van werknemers, en ook ondersteuning te bieden daar en voor wie het nodig/wenselijk is.

Tegelijk biedt het ruimte aan creativiteit en interpretatie. De competenties en gedragsindicatoren in het woordenboek van organisaties krijgen vaak ook een cultuurkleurtje mee. Integriteit bijvoorbeeld zal voor een westerling andere gedragsregels meekrijgen dan voor een oosterling. Assertiviteit klinkt bij een Vlaming anders dan bij een Nederlander. Het is belangrijk dat een organisatie zich daarvan bewust is.

### Competenties op organisatie- en/of medewerkersniveau?

Wanneer de organisatie een competentie-managementsysteem uitwerkt, kan men zich afvragen of er vooral accent gelegd moet worden op de **totaliteit van aanwezige en noodzakelijke competenties** om de doelen te bereiken of eerder op de competenties van de individuele medewerkers.

Competentiemanagement kan een **hefboom** worden om iets binnen een organisatie in beweging te krijgen en zo

tot een cultuurverandering te komen. We denken aan het herdenken van de organisatiestructuur, de invulling van het leiderschap, de kwaliteit die wordt afgeleverd enzovoort. Door competenties op teamniveau of organisatieniveau te bekijken verhoogt bovendien de globale slagkracht van de organisatie en tegelijk verlaagt het de druk op het individu. Ten slotte is het zoeken naar **complementariteit** van competenties, en dus naar diversiteit, hier een goede denkpiste.

Anderzijds mag een organisatie ook niet uit het oog verliezen wat **eenieders specifieke bijdrage** is tot het geheel.

Vanuit een functiebenadering werd vroeger enkel gekeken naar de vervulling van één specifieke functie, zonder aandacht voor de toekomstige ontwikkelingskansen en functies.

Toen was er bij de leidinggevenden weinig aandacht voor de menselijke inbreng en kwaliteit van eenieder. Ook mogelijke groei naar de toekomst kwam weinig aan bod.

*"Eigenlijk is het positief dat elke werknemer over andere competenties beschikt. Door elkaar allemaal aan te vullen ontstaat er een fantastische samenwerking. Deze samenwerking heeft als gevolg een goed georganiseerd, functionerend en bloeiend bedrijf. Indien wij de mogelijkheid hebben om te mogen werken in een bloeiend bedrijf, plukken wij hier met z'n allen de vruchten van."*

*Getuigenis van een reiziger van de werkvloer*

Competentiemanagement kan nu de uitgelezen kans zijn om daar verandering in te brengen en om op individueel niveau appreciatie en feedback te geven over prestaties en competenties, en verdere individuele groei te stimuleren. Het is dan wel belangrijk alert te zijn voor de randvoorwaarden, de kwaliteit van de leidinggevenden, de context enzovoort.

### De economische crisis: kans en/of bedreiging?

We zien twee dominante reacties op de huidige economische crisis. Voor beide strategieën kan competentie-management een constructieve rol spelen.

1. **Defensieve strategie:** bedrijven en organisaties focussen enkel nog op hun corebusiness en puur economische overlevingsstrategieën. Back to ba-

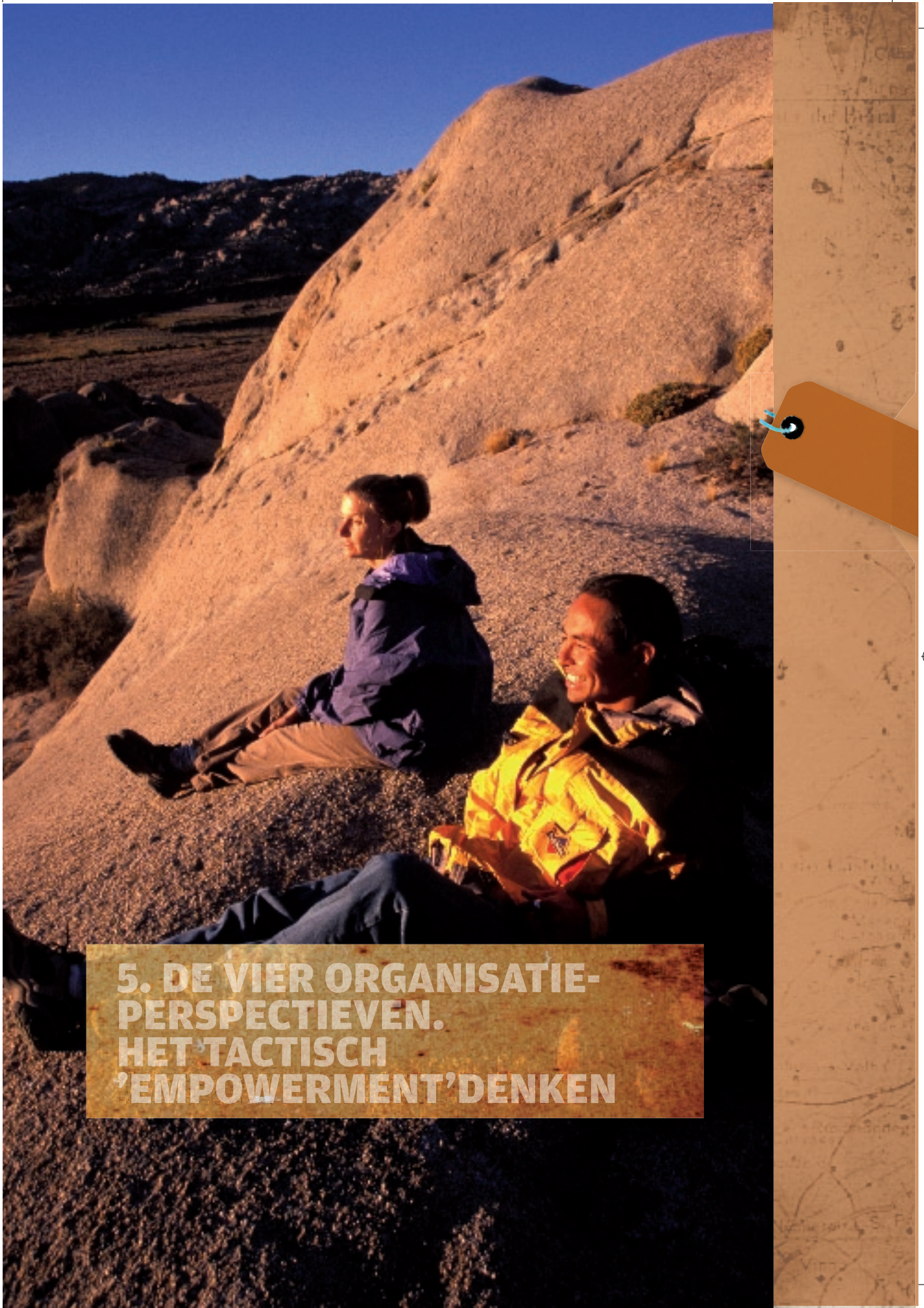
sics. Zowel bedrijven/organisaties als werknemers klampen zich daardoor vast aan hetgeen ze hebben.

Toch kan in tijden van herstructurering competentie-management ook een houvast bieden bij de vraag welke competenties zeker behouden moeten blijven en verder ontwikkeld worden en welke eventueel kunnen uitstromen. Dat is de hamvraag. Als competentie-management op een individuele leest geschoeid is, bestaat het gevaar dat enkel de meest competente/performance werknemers de kans krijgen om te blijven. Men kan zich vragen stellen rond de maatschappelijke wenselijkheid hiervan. Allicht is een goed overlegmodel hier ook een begin van de oplossing.

2. **Offensieve strategie:** bedrijven en organisaties investeren net wel, zowel in materiaal als in mensen (bv. via opleiding), om klaar te staan wanneer de economie weer aantrekt. In deze benadering biedt de crisis ook een aantal opportuniteiten. Men herdenkt de organisatie en haar producten of diensten, de kerncompetenties worden geherdefinieerd in functie van een 'duurzame' toekomst, men zet projecten op rond interne mobiliteit, men gebruikt de tijd voor vorming en ontwikkeling enzovoort.







**5. DE VIER ORGANISATIE-  
PERSPECTIEVEN.  
HET TACTISCH  
'EMPOWERMENT'DENKEN**





## 5. DE VIER ORGANISATIE-PERSPECTIEVEN. HET TACTISCH 'EMPOWERMENT'DENKEN

### Het Transfer Idee

Of je nu vanuit een helikopter naar een berglandschap kijkt, of al klimmend de toppen bewondert, of je logeert in een huisje aan het meer, telkens zul je andere dingen zien, horen, beleven. Steeds andere gezichtsvelden voor hetzelfde landschap.

Reizen door Competentieland geeft het meest voldoening en kans op slagen als je ook je plannen laat kleuren door de verschillende perspectieven en veranderingsstijlen van je organisatie.



De **basisfilosofie van Talent Transfer** is gestoeld op communicatie en 'empowerment'\*. Dit door met de vier geledingen van de organisatie (werkvloer, de lijnverantwoordelijken, de human resourcesdienst en het algemeen management) aan de slag te gaan en te leren wat competentie management kan bieden, het competentiebeleid samen bediscussiëren, onderhandelen, vorm geven, enzovoort. Dit kan alleen door veel onderlinge **communicatie en overleg**. Een **werkgroep of stuurgroep** die bestaat uit mensen van die verschillende geledingen kan een goede werkvorm zijn. Dit blijkt uit de ervaringen van de acht reisexperimenten binnen Talent Transfer. De **transfergedachte** refereert dus **niet alleen** naar de transfer **tussen verschillende sectoren** (vertegenwoordigd in ons reisgezelschap), maar **ook naar de verschillende perspectieven aanwezig in elke organisatie** en de erbij horende (kleuren) stijlen van omgaan met verandering.

\*

*'Empowerment' wil zeggen iemand 'power' of macht geven. In de context van arbeid en werk bedoelt men hiermee dat mensen de autonomie (of zelfstandigheid) wordt verleend om zelfstandig, maar in overleg zaken te regelen, taken uit te voeren en beslissingen te nemen. Randvoorwaarde hier is natuurlijk dat aan de betrokken medewerkers ook de mogelijkheid wordt verleend om de skills te verwerven om hierin te slagen. Het voordeel voor werknemers is dat ze groeien in verantwoordelijkheid en in hun competenties. Zo kunnen ze ook meer voldoening en arbeidstevredenheid ervaren.*

*"Ik voel me ook groeien als leidinggevende, er samen aan werken geeft zuurstof."*

*Getuigenis van een reiziger van het eerste lijnmanagement*

*"Bij ons kan er nu eindelijk samen over bepaalde beslissingen gesproken worden. Ook over andere dan die van competentie management. Communicatie en overleg zijn grote woorden, maar moeten in de daden voelbaar zijn!"*

*Getuigenis van een reiziger van de werkvloer*

*"Met het installeren van een interne werkgroep is er bij ons echt iets veranderd: er wordt eindelijk overlegd. We hopen op dit spoor verder te kunnen, ook met andere thema's."*

*Getuigenis van een reiziger van de werkvloer*

## Veranderingsmanagement

De 'vierperspectieven'-benadering, zoals we die in Talent Transfer hebben ontwikkeld, is een aanpak die linken vertoont met de theorievorming binnen veranderingsmanagement. Het is tevens een eigen interpretatie van stakeholdermanagement\*.



\*

*Stakeholders zijn alle belanghebbenden die als persoon of organisatie invloed ondervinden (positief of negatief) of zelf invloed uitoefenen op een organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project.*

*Voor wat betreft projecten rond competentie management, zijn belangrijke stakeholders bv. directie, werknemers, vormers en klanten (zie model stakeholders besproken in hoofdstuk 3. De context: Competentieland anno 2010). Door de invloed die sommige stakeholders kunnen uitoefenen, is het voor ondernemingen belangrijk om met hen rekening te houden. De invloed kan zowel positief als negatief zijn op het verwezenlijken van het bedrijfsbelang.*

We maken eerst een goede stakeholderanalyse.

Iedereen die van dichtbij of verderaf betrokken is bij of invloed zal ervaren van

de verandering, wordt in kaart gebracht. De impact en de invloed van de verandering op het gedrag van deze stakeholders wordt ingeschat en de communicatie met hen wordt van daaruit bepaald.

De **stakeholderanalyse** helpt om de weerstanden in te schatten en gepaste stappen te ondernemen om hiermee om te gaan. De doelen worden vooraf duidelijk gesteld en gefaciliteerd door een 'change-agent'. Vaak is dat een human resources-verantwoordelijke, een projectleider of een interne of externe consultant.

Vanuit Talent Transfer gaan we nog net een stapje verder: we maken het mogelijk dat de doelen (ontwerpfase) én de concretisering (implementatiefase) door de **verschillende geledingen** van de organisatie besproken en gerealiseerd worden. Daardoor ontstaan verschillende invullingen en positieve neveneffecten.



Door de verschillende talenten en perspectieven uitdrukkelijk en gezamenlijk in te zetten (in een werkgroep) komen de krachten explicieter naar boven. Op deze manier ontstaat er een grotere kans dat het uitgewerkt competentie-managementsysteem achteraf ook echt beantwoordt aan een realistisch verwachtingspatroon van alle stakeholders. Bovendien ontstaat er een leerproces, verbreedt het **draagvlak** én genereert het veranderingsproces ook extra 'winst' in termen van grotere betrokkenheid, betere communicatielijnen en meer wederzijds begrip.

Het opzetten van een (interne) werkgroep of stuurgroep verschilt van organisatie tot organisatie. In het ene uiterste gaat het om een echte werkgroep, waar ook daadwerkelijk instrumenten samen gemaakt worden. In het andere uiterste is het een groep die niet meer is dan een communicatiekanaal waarlangs informatie passeert. Tussenin zijn er nog andere werkbare varianten mogelijk. Talent Transfer pleit voor een werkgroep die als draaischijf kan fungeren van kennis én talent.

### **Kleurendenken**

De praktijk van de negen experimenten heeft ons duidelijk gemaakt dat 'planned change'\* in deze materie een illusie is. De veranderingen verlopen vaak helemaal anders dan voorzien. Er is soms veel meer weerstand uit onverwachte hoek. De economische context gooit soms roet in het eten. Om te vermijden dan maar in het andere uiterste te vervallen, nl. dat van 'trial and horror', is het raadzaam het denken over verandering en de sturingsmogelijkheden ervan te nuanceren en te relativieren.

\*

*'Planned change' is een begrip uit de organisatieontwikkeling. Het is de poging om de onderneming organisatie-breed, en beheerd vanuit de top, te ontwikkelen naar meer effectiviteit en welzijn. Dit door 'geplande' interventies in 'de organisatieprocessen', en dit met behulp van gedragswetenschappelijke kennis.*

Dit kan door vanuit **meerdere perspectieven** de analyse en de plannen te maken. Door met vier perspectieven op stap te gaan in Competentieland kan men al gauw op ogenschijnlijke meningsverschillen botsen. Er ontstaan makkelijk discussies over wat de beste weg of werkwijze is. Niet ongewoon: er bestaan immers ontzettend veel opvattingen over veranderen en de sturingsmogelijkheden ervan.

Het 'Kleurendenken' ontwikkeld door **Leon De Caluwé**, omschrijft een **typologie** over veranderen in de vorm van vijf kleuren. Het helpt elk van de reisgenoten, elk van de deelnemers aan een werkgroep, zich bewust te worden van eigen evidenties en denkbeelden over veranderen. Het biedt tevens handvaten om de opvattingen van anderen te herkennen en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Daarnaast kan het de organisatie helpen een bewuste en passende aanpak te kiezen om verandering succesvol te realiseren.

Volgens De Caluwé zijn er **vijf denkwijzen tegenover verandering**. Afhankelijk van hun dominante houding ten opzichte van verandering, wonen mensen, bij wijze van spreken, op vijf verschillende planeten. Binnen de context van één planeet verloopt de communicatie over veranderen



vrij moeiteloos: mensen begrijpen elkaar, praten vanuit dezelfde veronderstellingen en ideeën, men zit vaak op één lijn. Maar als mensen van verschillende planeten onderling met elkaar praten, dan verloopt de communicatie heel erg stroef: men begrijpt elkaar niet of nauwelijks. Opmer-

kingen als: 'dat werkt niet' of 'dat loopt niet goed af' vallen om de haverklap. Dat onbegrip komt voort uit het feit dat men een fundamenteel verschillende houding heeft met betrekking tot veranderen.

### **Geeldrukdenken**

*Geeldrukdenken is gebaseerd op opvattingen over organisaties waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. Dit denken gaat ervan uit dat machtsvorming al een veranderingsproces op zich is. Beleid maken of een projectprogramma tot stand brengen is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming, het oplossen en onderhandelen van tegenstrijdigheden en conflicten. Als de macht éénmaal gevormd is, kunnen veranderingen worden afgedwongen, maar het steeds manoeuvreren met de machtsbalans blijft een constante opgave. Doelen stellen, het beleid bepalen, het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door belangen te bundelen, door win-winsituaties te maken en door te onderhandelen. Zowel in vakbondskringen als bij het management heeft men vaak deze overtuiging.*

### **Blauwdrukdenken**

*In deze denkrichting wil men de uitkomst of het resultaat zorgvuldig omschrijven en definiëren. De weg ernaartoe (wat er moet gebeuren om er te komen) wordt zoveel mogelijk volgens rationele argumenten beredeneerd en gepland. Het gaat uit van een maximale voorspelbaarheid van de uitkomst. Onderweg kan worden bijgestuurd, om het resultaat te bereiken. Eerst denken, dan doen is het motto. Denken en doen volgen elkaar logisch op. Men tracht de menselijke irrationaliteit uit te schakelen, omdat die verstoring kan werken. Favoriete interventies zijn: doelen stellen en vastleggen in projectfiches, activiteiten plannen, rationele analyses maken. Zowel bij het management, bij human resources, als bij de eerste lijn leidinggevenden, is deze zienswijze soms aanwezig.*

### **Rooddrukdenken**

*Mensen veranderen onder invloed van lok- en strafmiddelen. Ze kunnen worden verleid en gestimuleerd. Het moet aantrekkelijk en aangenaam worden gemaakt om te veranderen. Het 'wij-gevoel' en het gevoel te behoren tot een sociale groep of familie is sterk ontwikkeld in deze denkrichting. Het inzetten en adequaat gebruiken van human resources-instrumenten, zoals belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessments, werven, saken, outplacement, promotie enzovoort, wordt effectief geacht. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van talenten, van het beste uit mensen halen en een optimale combinatie creëren van mens en organisatie. Mensen doen iets als ze er iets (anders, meestal immaterieel) voor terugkrijgen: het ruilprincipe. Om redenen van ethiek, draagvlak of moraal zijn de sturingsmogelijkheden beperkt. Favoriete interventies zijn communicatie optimaliseren, samenwerking, stimuleren, overtuigen, teambuilding aanzwengelen, motiveren, verlokken en verleiden. Sfeer, teamspirit, je thuis voelen zijn erg belangrijk. Het spreekt voor zich dat heel wat human resources-medewerkers en lijnmanagers zo denken.*





### **Groendrukdenken**

*Het achterliggende denken hier is: mensen veranderen of in beweging krijgen, vindt plaats door ze te motiveren om te leren. Je brengt ze in leersituaties en tracht het lerend vermogen te vergroten. Door te leren maken mensen zich andere manieren van doen eigen. En ook door afleren en vallen en opstaan. De uitkomst van de verandering laat zich moeilijk voorspellen omdat een en ander afhankelijk is van hoeveel, hoe snel en op welke wijze mensen leren. Dat is op zijn beurt weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke. Motiveren, feedback faciliteren, experimenteren, leren in de breedste zin van het woord, reflectie bieden, zijn veel gebruikte interventies. Deze benadering vinden we soms bij het lijnmanagement en human resources.*

### **Witdrukdenken**

*Witdrukdenken is ontstaan als reactie op een deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld. De chaostheorie of de theorie van de complexiteit, draait om levende, complexe systemen met een zeer beperkte voorspelbaarheid. Een centraal begrip is zelforganisatie. Het zelforganisatieproces omvat het ontstaan van nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer-, vernieuwings- en evolutieprocessen. Het systeem raakt soms uit evenwicht, maar hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht. Het achterliggende denken is hier dat alles óók vanzelf verandert en dat verandering een permanent proces is. Sturen is blokkades wegnemen, goed waarnemen en duiden van wat er zich afspeelt, en is gebaseerd op het aanspreken van innerlijke zekerheid, in plaats van de uiterlijke zekerheden. Zingeving speelt een belangrijke rol. Deze benadering is soms aanwezig bij oudere medewerkers. Het gaat dan om mensen die met verrassende en innoverende ideeën komen.*

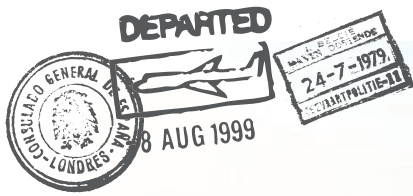


## Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken:

### Dingen/mensen zullen veranderen, als je ...

Geeldruk	<ul style="list-style-type: none"><li>- belangen bij elkaar kunt brengen</li><li>- mensen kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/ meningen</li><li>- win-winsituaties kunt creëren of coalities vormen</li><li>- de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed)</li><li>- de neuzen kunt richten</li></ul>
Blauwdruk	<ul style="list-style-type: none"><li>- van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert</li><li>- een goed stappenplan maakt van A naar B</li><li>- de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt</li><li>- alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst</li><li>- de complexiteit zoveel mogelijk reduceert</li></ul>
Rooddruk	<ul style="list-style-type: none"><li>- mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen</li><li>- het voor mensen aangenaam maakt</li><li>- geavanceerde human resources-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status</li><li>- mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven</li></ul>
Groendruk	<ul style="list-style-type: none"><li>- mensen bewust maakt van bepaalde zienswijzen/ tekortkomingen/ leerpunten</li><li>- ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen</li><li>- geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren</li></ul>
Witdruk	<ul style="list-style-type: none"><li>- uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf</li><li>- betekenis toevoegt</li><li>- de eigen energie van mensen de ruimte biedt</li><li>- dynamiek/complexiteit wilt zien en kunt duiden</li><li>- eventuele blokkades wegneemt en conflicten ombuigt</li><li>- symbolen en rituelen gebruikt</li></ul>

Elke kleur heeft zo zijn sterke en minder sterke kanten. De situatie en omstandigheden (context), de beoogde verandering, diegene die de verandering wil en de (persoon van de) veranderaar zijn de vier factoren die sterk van invloed zijn op het doorwegen van een bepaalde kleur.



## Organisatieperspectieven

Verschillende medewerkers samenbrengen om aan een competentiebeleid te werken, veronderstelt dat er verschillende van bovenstaande benaderingen/kleuren van 'veranderen' bij elkaar gebracht zullen worden. Met competentie management raakt men immers aan de fundamenteën van de organisatie (cultuur, structuur, systemen en stijl van leidinggeven). Een **project rond competentie management kan dus het best beschouwd worden als een echt veranderingstraject**. Waarbij **communicatie de cruciale succesfactor** is. De specifieke rol die ieder in de organisatie heeft en het organisatieperspectief van waaruit men werkt, doet bovendien ook

'andere accenten' leggen. Het kleurt ook de aanpak. Welke de hoofdtonen in het pallet uiteindelijk worden, is afhankelijk van de organisatiecultuur. Het is de kunst er een mooi resultaat van te maken.

## Managementperspectief

Binnen een competentie management project bestaat de rol van het management erin om een goede analyse te maken, de grote **strategische kaders** voor het competentietraject vast te leggen, de doelen helder te stellen en de financiële implicaties te kunnen inschatten.

Deze grote lijnen worden bij een Talent Transfer werkgroep vertaald in



*“In de loopbaangesprekken polsen we naar wat mensen motiveert in de job, wat hun drijfveren zijn. Ook gaan we in op de kwaliteiten die ze graag nog meer zouden willen inzetten. Voor mensen die al jaren bij ons werken is het een verademing hier eens samen bij stil te staan.”*

*Getuigenis van een human resources-reiziger*

‘mensen’-taal, zodat ze transparant en duidelijk worden voor alle medewerkers. Kerncompetenties, goede hefboomen voor het vertalen van de visie en de missie, moeten herkenbaar worden in concreet gedrag. Om tot goede indicatoren te komen moet je dicht genoeg bij je medewerkers staan, iets wat de leidinggevendenden kunnen bieden, liefst in samenwerking met de functiehouders zelf.

De doelen lijken op het eerste gezicht soms langs een lineair pad bereikbaar, maar blauwdenken werkt niet echt goed in dit kader. De praktijk van Competentieland maakt duidelijk dat er vaak heel wat hindernissen te nemen zijn, grote wegen onderbroken zijn. Daarom zal de vertaalslag naar een haalbaar parcours, door de human resources-verantwoordelijke gemaakt en bijgesteld moeten worden. Er zal veel groendenken binnengebracht moeten worden om te leren, te experimenteren en bij te stellen.

### HR-perspectief

De human resources-verantwoordelijke is vaak de **trekker** van het competentietraject. Hij wil een optimale combinatie

creëren tussen de mens en de organisatie. Hij wil daarvoor medewerkers in alle gelegingen ‘meekrijgen’, informeren, overtuigen, motiveren. Als hij kans op slagen wil hebben, moet hij een draagvlak vinden in de hele organisatie. Een soort combinatie vaak van geeldenken en rooddenken. Human resources stelt dus ‘**tactische**’ vragen. Wie loopt waar warm voor? Waar zijn ze voor te motiveren? Wat houdt mensen tegen? Waar zit er energie? Kunnen er dingen uitgeprobeerd en bijgestuurd worden gaandeweg?

*“Wat ik vooral weerhouden heb, is het belang van de betrokkenheid van alle niveaus in het bedrijf. Het eenzijdig uitwerken en invoeren van competentie-management puur vanuit de bedrijfsleiding/management werkt niet. Competentiemanagement moet het resultaat zijn van verschillende invalshoeken en persoonlijkheden.”*

*Getuigenis van een human resources-reiziger*



*“Binnen het selectieteam worden er afspraken gemaakt wie welke kerncompetenties bevraagd. Daarnaast worden ook de andere competenties verdeeld: de groepscheefs bevragen vooral samenwerken, empathie en methodisch/technische vaardigheden. De zorgcoördinatoren bevragen dan het hanteren van groepsprocessen, leerbereidheid en probleemanalyse.”*

*Getuigenis van een reiziger van het eerste lijnmanagement*

Hebben we deadlines? Welke goede human resources-instrumenten zijn er voorhanden voor CM?

Maar human resources heeft ‘medespe- lers’ nodig voor de antwoorden.

Dan pas kunnen er realistische plannen gemaakt en acties ondernomen worden.

Tegelijk is human resources ook vaak de **kritische speler**. Degene die alweer vooruit kijkt. Ziet wat er na competentie- management kan komen. Zoekt naar de nuanceringen, de valkuilen enzovoort.

### Lijnperspectief

De direct leidinggevenden zijn **sleutel- actoren** in het competentietraject. Dit





wordt vaak onderschat! Ze zijn nochtans de eerste klanten én gebruikers van de competentietools.

Zij zien van dichtbij wat werkt, en wat niet. Welke competenties cruciaal zijn voor de functie. Het concrete gedrag dat erbij hoort is voor hen makkelijk te benoemen. Voor het opmaken van competentieprofielen en het definiëren van gedragsindicatoren is hun input essentieel. (Uit de acht reisexperimenten van Talent Transfer is echter gebleken dat de mensen van de werkvloer daar zelf ook erg sterk in zijn. Dus wij pleiten ervoor dat dit gezamenlijk aangepakt wordt).

Moelijker voor de leidinggevendenden is het hun medewerkers ontwikkelingsgerichte feedback te geven of te stimuleren om te groeien. In de praktijk worden ze immers vaak overspoeld door veel praktische en dringende noodwendig-

heden, waardoor hen de tijd ontbreekt. Bovendien zijn direct leidinggevendenden zichzelf niet altijd ten volle bewust van het belang van deze taak en hebben ze er weinig vorming rond gehad.

Zelfreflectie moet bij hen gestimuleerd en geleerd worden. Het is immers een noodzakelijke competentie om ook anderen feedback te kunnen geven en te coachen. Als human resources de ruimte weet te creëren voor groendenken, wordt dit vaak door deze lijnmanagers opgenomen en als een kans gezien om te groeien in deze moeilijke **coachingsopdracht**. Dit bespreekbaar maken op een gemengde werkgroep of intervisie, helpt al een heel stuk.





## Medewerkersperspectief

De basisfilosofie van Talent Transfer veronderstelt een overlegconcept waarbij ook de medewerkers van de werkvloer, al dan niet vertegenwoordigd door een vakbond, een sterke rol kunnen spelen. Het pure geeldenken. Zij vormen immers een constructieve partner om het competentie management echt werkbaar te maken in de organisatie. De weerstanden goed beluisteren, de **gedeelde verantwoordelijkheden** duidelijk maken, de win-win voor iedereen in kaart brengen,... het zal allemaal bijdragen aan een beter **draagvlak** voor de nieuwe aanpak. Door de strategische, tactische en operationele

keuzes te maken vanuit een gedeeld perspectief worden medewerkers partners in al de deelfacetten van het competentie management en dit in functie van een gemeenschappelijk doel.

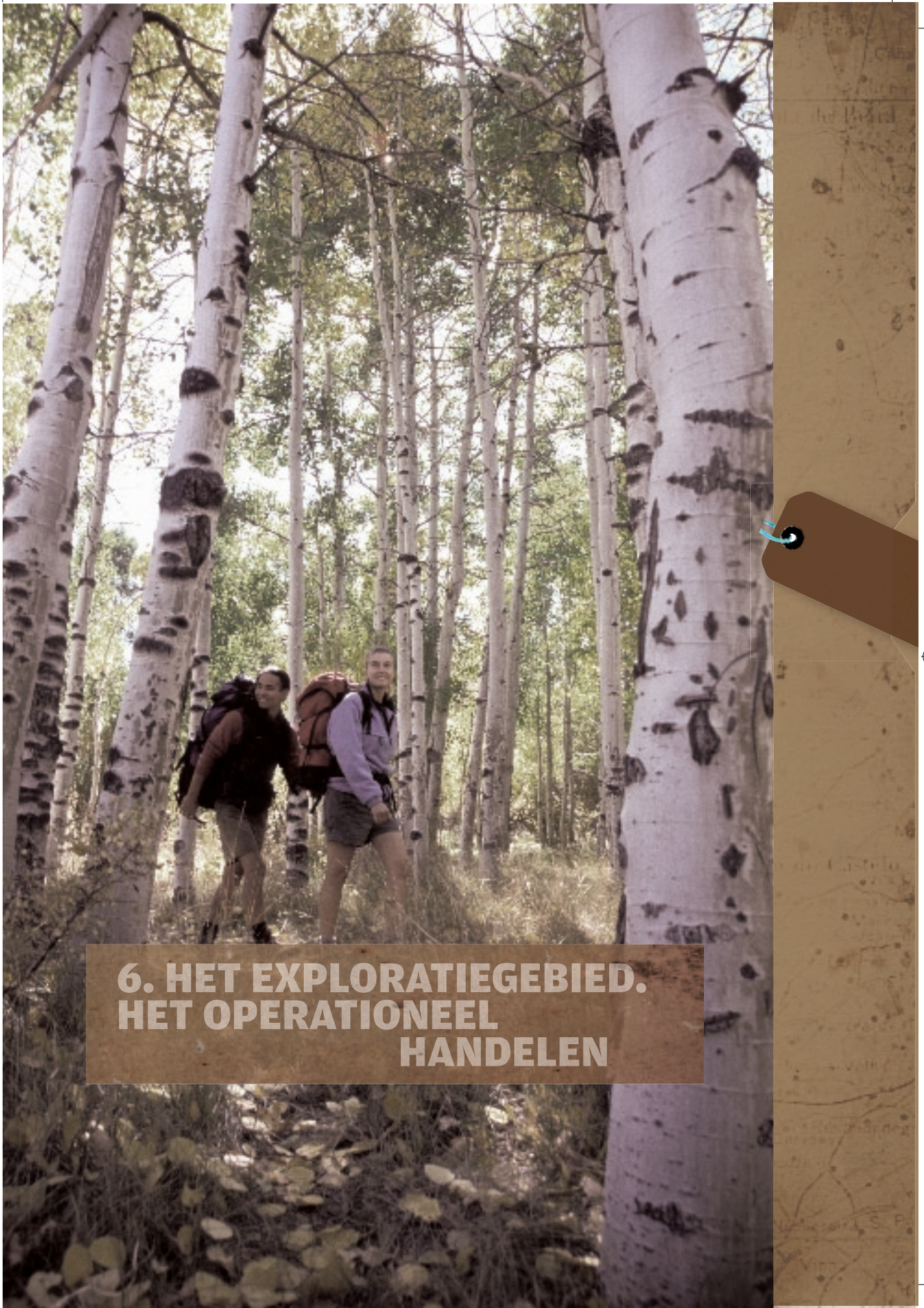
Wanneer medewerkers zich betrokken voelen bij het beleid, inzicht verwerven en over deelterreinen mee kunnen beslissen, komt dat de verbondenheid met de organisatie ten goede.

*Competentiemanagement is als bevoegdheidsmaterie niet apart opgenomen in de bevoegdheden van de ondernemingsraad. Het is dan ook een vrij nieuw begrip. Competentiemanagement is dus niet te vatten in één specifiek bevoegdheidsdomein, maar heeft te maken met opleiding, vorming, de economische situatie van de onderneming, arbeidsverhoudingen en het personeelsbeleid.*

*Er is wel de basis-CAO 9, waarin vastgelegd is dat het ondernemingshoofd op verzoek van de werknemersafgevaardigde, de ondernemingsraad moet inlichten over de ontwerpen en maatregelen die elementen van het personeelsbeleid kunnen wijzigen. Het is duidelijk dat competentie management een directe invloed heeft op personeelsbeleid en dus ook voorwerp uitmaakt van deze verplichting.*





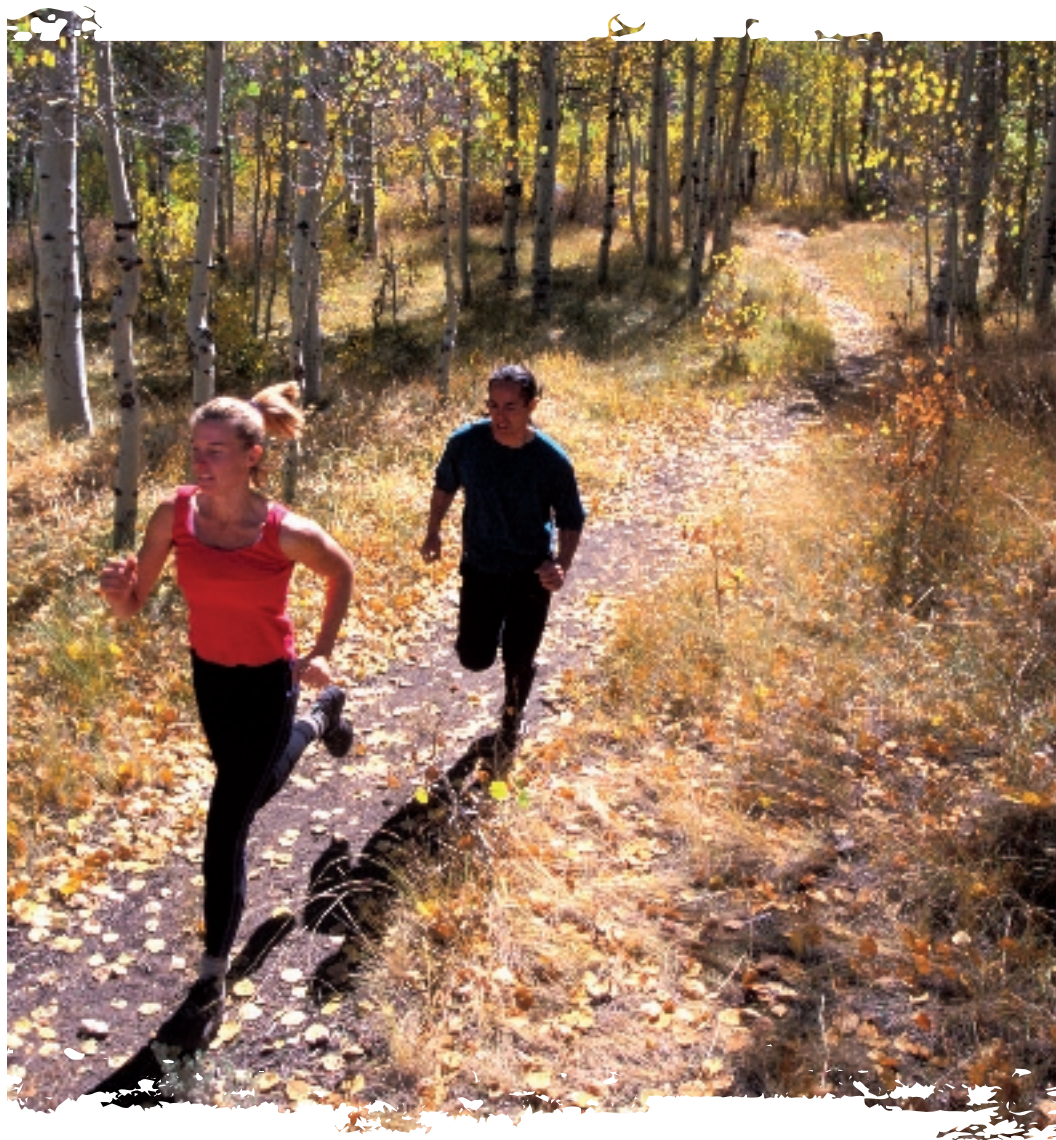


**6. HET EXPLORATIEGEBIED.  
HET OPERATIONEEL  
HANDELEN**





## 6. HET EXPLORATIEGEBIED. HET OPERATIONEEL HANDELEN



### DEFINIËREN VAN COMPETENTIES

#### Wat:

Het proces waarbij de gewenste competenties voor de uitvoering van een welbepaald takenpakket, functie of functiegroep in kaart worden gebracht.

- › Competentiemodel en competentieclusters.
- › Competentiewoordenboek 'organisatie eigen' maken.
- › Kerncompetenties bepalen voortvloeiend uit visie/missie.
- › Afdelingsgebonden competenties bepalen.
- › Functiegroep competenties bepalen.
- › Functiespecifieke competenties bepalen.
- › Workshops met functiehouders.
- › Gedragsindicatoren benoemen.
- › Opmaken functie-competentieprofielen.
- › Prestatieniveaus bepalen.
- › ...

DEFINIËREN

HERKENNEN

WAARDEREN

ONTWIKKELEN

BEHOUDEN



39



40



## ORGANISATIEPERSPECTIEVEN: wie brengt welke invalshoek binnen...

### Managementperspectief

Het management kan in een interne werkgroep de bedrijfsmissie verduidelijken en de koppeling verduidelijken van de kerncompetenties met de waarden van de organisatie; de strategische visie expliciteren door vragen als: welke waarden stellen we centraal? Waar staan we nu en wat willen we bereiken? (ist/sol). Het is aan het management om deze strategische kwesties en keuzes ter discussie voor te leggen.



### HR-perspectief

De HR-verantwoordelijke is meestal de trekker van het competentietraject. Hij zal betrokkenheid genereren door een interne werkgroep te organiseren. Heel wat van de uitdagingen en taken waar hij voor staat kunnen ook in de interne werkgroep weerklank vinden of afgetoetst worden: prospectie van de consultants en competentie modellen, organiseren en faciliteren van de workshops met algemeen management en functiehouders, procesbewaking en communicatie, verslaggeving,... Discussies tijdens het overleg worden door hem gekaderd. Hij vertaalt de input die van alle betrokkenen komt in bruikbare tools die competenties binnen de organisatie kunnen definiëren.

## REISADVIES



### Aanraders:

- Visie verduidelijken om de 'juiste' kerncompetenties te kunnen benoemen.
- Kerncompetenties realistisch houden, zodat iedereen in de organisatie er zich kan in herkennen.
- In de werkgroep/stuurgroep een gezamenlijke taal leren spreken.
- Regelmatig terugkoppelen naar de werkvloer.
- De methodiek zoveel mogelijk bedrijfseigen maken.
- Voldoende communicatie over de kerncompetenties (het ontstaan, de toepassingsgebieden, de ontwikkelingskansen...) organiseren.
- Wanneer men voor het definiëren van functiecompetenties met functiehouders werkt in workshops, moet men voldoende omkadering geven en de doelstellingen van het project duidelijk maken.
- Het aantal competenties per functie limiteren en beperken tot essentiële competenties.
- Gedragsindicatoren scherp genoeg definiëren met actieve werkwoorden.
- Het aantal indicatoren beperken om mensen niet de verkeerde indruk te geven dat ze dan daarvan alles moeten kunnen.
- Prestatieniveaus realistisch houden.
- Instrumenten verspreiden en voldoende terugkoppelingsopties bieden.



### Toppen:

- De kerncompetenties formuleren samen met de directie brengt een interessante discussie op gang. Het onderlijnt snel het belang van competentie management voor de organisatie. Bovendien heb je hen dan ook makkelijker mee in de volgende noodzakelijke stappen, zoals bv. investeren in ontwikkeling.
- Het actief betrekken van de werkvloer en de andere echelons maakt duidelijk hoe 'jargonees' er vaak geschreven wordt. Een woordenboek dat samen bewerkt is, wordt een instrument voor velen. Zorg dat het beschikbaar en dynamisch blijft. Koppel doorheen heel het proces voldoende terug naar de werkvloer en de andere organisatiegedingen.
- Starten met een pilootafdeling en dan verbreden in de organisatie. Zo kun je leren uit de ervaringen en is er in-

tussen iets om naar te refereren bij andere afdelingen. Door van bij het begin expertise intern op te bouwen, blijft de kostprijs haalbaar. Een 'Train the Trainer' opnemen in de offerte voor de externe consultant kan je middelen doen sparen voor ontwikkeling.

- Voldoende ruimte voorzien om groei naar performantie en eventueel excellentie realistisch en mogelijk te maken.
- Resultaten uit algemene enquêtes (bv. rond leiderschap) worden mee geïntegreerd in de competentieprofielen.



### Dalen:

- Het is een behoorlijk tijdsintensief gebeuren als het over een grote organisatie gaat, met veel verschillende functies. Voor kleinere organisaties ligt de uitdaging dan eerder in het realiseren van dit werk met het beperkt aantal beschikbare medewerkers. Desondanks mag men de aandacht niet laten verslapen, snel copy-paste doen is ook geen optie.
- Alles laten aanslepen waardoor de rek eruit gaat doet de motivatie zakken.
- Maak er geen deskresearch van. Begin geen volledig nieuw woordenboek, maak het gewoon bedrijfseigen.
- Het profiel maken op te verre toekomstdromen of idealen werkt soms demotiverend.
- Het profiel maken op de huidige medewerkers in de functie werkt beperkend.
- Talenten en/of competenties: de verwarring wordt groter wanneer slechts één functiehouders aanwezig is of de visie hierop niet eerder uitgeklaard is.
- De norm van excellentie hanteren verhoogt de druk.
- Waardeoordelen zijn nefast.
- Clusteren van functies: soms ben je appels en peren aan het vergelijken!



### Zeker meenemen:

- Als je een consultant inschakelt, kies dan iemand die vertrouwd is met de organisatie en sector.
- Tijd en middelen.
- Maak intern een medewerker vrij die vertrouwd is met het thema.
- Oog voor complementariteit binnen teams.
- Een functie en taakanalyse én een organisatiestructuur die logisch is opgebouwd.





### Lijnperspectief

De leidinggevend en in de lijn worden nauw betrokken bij het benoemen van de gedragsindicatoren voor competenties. Het is ook aan hen om de kerncompetenties te vertalen naar de werkvloer. In de werkgroep kan dit voorbereid worden. Op de agenda kan ook een kritische terugkoppeling komen van de resultaten van de workshops naar toekomstig gewenst gedrag. De eigen rol als leidinggevende komt in de werkgroep ook expliciet in de kijker.

*“Bij het inzetten van medewerkers binnen de verschillende teams of diensten wordt nu ook meer rekening gehouden met aanvullende competenties.”*

*Getuigenis van een reiziger van het eerste lijnmanagement*



### Medewerkersperspectief

Door deelname aan de werkgroep kunnen er vanuit de werkvloer originele invalshoeken voor competenties aan bod komen, eigen aan de beleving op de werkvloer.

De workshop organiseren met de functiehouders maakt de competentieprofielen realistischer en later ook aanvaardbaarder. Men kan dankzij de inbreng van de werkvloer de gedragsindicatoren ook makkelijker vertalen in mensentaal.

Uit de ervaringen van ons reisgezelschap blijkt dat de medewerkers van de werkvloer heel waardevolle informatie kunnen leveren in deze fase.

*“Na bespreking met medewerkers van de werkvloer evolueerde de omschrijving ‘zich goed in zijn vel voelen’ naar ‘veerkracht-persoonlijke kracht.’”*

*Getuigenis van een reiziger van de werkvloer*



## HERKENNEN VAN COMPETENTIES

### Wat:

Aan de slag gaan met competenties en competentieprofielen veronderstelt dat je doeltreffende manieren hebt om competenties in te schatten, in te zetten en opvolgbaar te maken. Dit is wat we binnen Talent Transfer het herkennen van competenties hebben genoemd.

- > Competentiegerichte werving (vacaturetekst).
- > Competentiegericht selectiegesprek (STARR-methode).
- > Onthaal.
- > Toewijzen van peter/meter.
- > Zelfbeoordeling d.m.v. competentie-indicatoren.
- > Assessment.
- > 180° of 360° feedback.
- > Observeren op de werkvloer.
- > ...

DEFINIËREN

HERKENNEN

WAARDEREN

ONTWIKKELEN

BEHOUDEN



## ORGANISATIEPERSPECTIEVEN: wie brengt welke invalshoek binnen...



### Managementperspectief

Voor het management wordt snel duidelijk dat vorming in dit kader een goede en noodzakelijke investering is: immers 'foute' aanwervingen of verkeerde inschattingen van de competenties van medewerkers kosten de organisatie meer op lange termijn en schaden het vertrouwen intern en extern. Competentiedenken gaat hand in hand met ontwikkelingsdenken voor alle geledingen in de organisatie.



### HR-perspectief

Zodra er over inwerken en opvolgen wordt gesproken komt er ook een stukje argwaan in de organisatie. De HR-verantwoordelijke wil graag garanderen dat het inwerken en opvolgen op een eerlijke, transparante en professionele manier gebeurt. Hiervoor zijn goede instrumenten, heldere afspraken en training van de betrokkenen (selecteurs en leidinggevenden) nodig.

Medewerkers gerust stellen, de motor gaande houden en iedereen motiveren om deze moeilijke kaap te nemen, wordt makkelijker als de verschillende geledingen in de werkgroep op dezelfde golflengte geraken.

## REISADVIES

### Aanraders:

- Vacatures linken aan de bedrijfsstrategie en context.
- Analyse van ontbrekende competenties bij het huidige team, vooraleer men overgaat tot een nieuwe aanwerving.
- De vacaturetekst inspireren op het competentieprofiel én de teamcompetenties.
- Kerncompetenties als essentiële competenties meenemen tijdens de selectiegesprekken of in de bevestiging.
- Iets wat aandacht krijgt, groeit: reeds van bij de aanwerving!
- Een selectie van enkele competenties maken die je dan met de STARR-methode bevaart: je vraagt naar een concrete situatie (S) uit het verleden waarin die competentie een rol speelt, wat de precieze taak (T) was van de sollicitant en wie de andere betrokkenen waren, de aanpak (A) wordt bevestigd en het resultaat (R) besproken. Men toetst wat men uit die situatie heeft geleerd en welke andere reflecties (R) de sollicitant erbij maakt. Deze methode zorgt voor een systematiek en voorkomt dat je sociaal wenselijke antwoorden krijgt.
- Het is ook belangrijk talenten te bevestigen, los van het concrete competentieprofiel.
- Informatie verstrekken over de eigen organisatie aan de kandidaten brengt ook vaak nog extra competenties aan het licht.
- Onthaal en peter/meterschap verzorgen met kerncompetenties als rode draad.
- Stapsgewijze opbouw en opvolging van wat nog bevestigd moet worden op de werkvloer.
- Nieuwe medewerker toewijzen aan een peter die opgeleid en vrijgesteld is voor de rol als peter.

### Toppen:

- Dialoog tussen medewerker en leidinggevende aan de hand van een gezamenlijk gebruiksvriendelijke vragenlijst. Na consensus dit verwoorden in een plan met afspraken, dit ondertekenen en 'inputten'. Wederzijds engagement aankoppelen.
- Een goed softwarepakket dat de personeelsplanning vergemakkelijkt én de aanwezigheid van de huidige

competenties zichtbaar en toegankelijk maakt (competentiematrix). Deze koppelen aan taken verhoogt de vlote inzetbaarheid van medewerkers.

- Iedereen betrekken van bij de start en in elke fase van het proces, maakt dat men de instrumenten zoals een competentiematrix ook wil gebruiken, dat men er mede-eigenaar van wordt.
- Werken met de complementariteit van competenties in een team en tussen teams. Het is een andere manier om te zoeken naar efficiëntie.
- Vorming geven aan de leidinggevenden en de selectieverantwoordelijken om competenties makkelijker te leren herkennen.
- Een goed onthaal peter-/meterschap veronderstelt tijd en middelen.

### Dalen:

- Moeilijk taalgebruik bij vacatureteksten!
- Enkel de functiespecifieke competenties bevestigen.
- Onvoldoende geoefend zijn in de nieuwe selectiemethode.
- Imitaties van jezelf aanwerven.
- Eigenlijk wil men bij aanwerving soms nog meer dan de aanvankelijk vooropgestelde competenties: ook bezieling, drijfveren en motivatie, zijn bepalende factoren. Zorg dat die dan vervat zitten in de (kern) competenties.
- Sommige organisaties hebben slecht functionerende medewerkers die door hun leidinggevenden nooit worden bijgestuurd of aangesproken omdat dit te delicaat ligt, dit is struisvogelpolitiek. Competentiemanagement invoeren enkel om op die manier deze medewerkers toch te kunnen sanctioneren is een heel nefaste motivatie. Heel het proces wordt hierdoor gehypothekeerd. Dergelijke situaties moeten op een andere manier opgelost worden.

### Zeker meenemen:

- De driehoek strategisch, tactisch en operationeel zoals hoger (zie hoofdstuk 2) beschreven. Als men zwak is op één van die terreinen kan men best snel tussenkomen om de driehoek effectief te doen leven in de hele organisatie.
- Competenties en talent in één aanpak onderbrengen.
- Goede definiëring en herkenbare indicatoren.





## Lijnperspectief

De leidinggevenden zullen makkelijk kunnen aanbrengen in de interne werkgroep wat realistische verwachtingen zijn. Het competentietraject lost immers niet alle problemen op. Via competentie management slecht functionerende leidinggevenden eindelijk durven aanspreken is menselijk, maar een eenzijdig inzetten van de methodiek. Deze benadering gaat voorbij aan volgende vragen: is er meer vorming en ondersteuning mogelijk en nodig voor de leidinggevenden? Is hun rol duidelijk? Of hebben de leidinggevenden niet de instrumenten in handen? Zijn de randvoorwaarden ook voor hen vervuld? Zijn de leidinggevenden inhoudelijk/technisch zeer goed, maar te weinig peoplemanagers? Dit samen analyseren en ervoor zorgen dat de 1e lijn ook met de eigen leerpunten effectief aan de slag kan gaan, is de boodschap.

*“Kijken vanuit sterktes i.p.v. vanuit problemen. Niet vanzelfsprekend. We zijn gewoon om te reageren als het niet goed loopt. En dan wordt vooral het negatieve belicht. Goede medewerkers worden zelden beloond met aandacht.”*

*Getuigenis van een reiziger van het lijnmanagement*



## Medewerkersperspectief



Herkennen van competenties of talent zit ‘dicht op het vel’ van iedereen. In die zin is dit een materie om omzichtig mee om te gaan. Daar moet goed over doorgedacht worden. Hoe kan je ontsnappen aan een te sterke druk van ‘steeds beter’ en toch tot groei komen? Het komt erop aan zich veilig genoeg te voelen op de werkvloer om hier openlijk over te kunnen praten.



## WAARDEREN VAN COMPETENTIES

### Wat:

In de letterlijke betekenis betekent waarderen van competenties de koppeling van competenties en competentieontwikkeling aan beloningssystemen (loon, bonus, incentives,...). In de overdrachtelijke betekenis verwijst waarderen naar alle vormen van erkenning van de competenties van medewerkers. We focussen hier m.a.w. op de mogelijkheden om de arbeidsmotivatie te stimuleren (verantwoordelijkheid geven, vrijheidsmarges inbouwen, eerlijke feedback,...).

DEFINIËREN

HERKENNEN

WAARDEREN

ONTWIKKELEN

BEHOUDEN



## ORGANISATIEPERSPECTIEVEN: wie brengt welke invalshoek binnen...

### Managementperspectief

In deze fase splitst de rol van het management zich op in volgende aspecten: Stimuleren om tot een gedeelde visie te komen over wat waardering van competenties in de organisatie met zijn specifieke context kan betekenen (bv. profit of social-profit).

De mogelijkheden en implicaties inschatten op korte en lange termijn van de koppeling aan of loskoppeling van competenties aan verloning.

Waardering van competenties 'waar' en geloofwaardig maken door voorbeeldgedrag.

Alertheid houden voor het afleggen van 'valse' beloftes (beloftes die door externe factoren of crisis achteraf niet haalbaar blijken)

### HR-perspectief

De HR-verantwoordelijke zal wellicht de focus willen houden op de verschillende aspecten van arbeidsmotivatie. Hij/zij zal tevredenheid van medewerkers breed genoeg willen bespreken om niet in een éézijdig verhaal terecht te komen.

Dit om te voorkomen dat de motivatie voor en het inzetten van competentie-management verengd worden tot externe factoren, tot straffen en belonen.

HR wil veeleer stimuleren dat ook de interne (autonome) motivatie van medewerkers ruimte krijgt.

Onderzoeksresultaten hebben immers aangetoond dat 'autonoom gemotiveerde' medewerkers (die hun job persoonlijk zinvol vinden) beter scoren op vlak van stressresistentie, werkvermogen, productiviteit,... Dit in tegenstelling tot werknemers die 'gecontroleerd' gemotiveerd zijn (zich gedwongen voelen in de job).

Het toekennen van bonussen of het invoeren van andere beloningssystemen werkt op termijn dan ook eerder nefast. In plaats van mensen enkel financiële incentives te geven kan men beter inspelen op de basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie. Zonder daarbij de gevoeligheid van de verloningsmaterie te negeren.

## REISADVIES

### Aanraders:

- Het koppelen van competentieontwikkeling aan een of andere vorm van waardering/feedback. Dit onderlijnt het belang van competenties. De focus verbreedt. Naast 'wat' medewerkers doen, komt ook 'hoe' medewerkers werken aan bod.
- Uitdrukkelijk waarderen van competenties en competentieontwikkeling schept een cultuur van leren. Zo kan heel de organisatie in een positieve spiraal komen.
- Billijkheid, transparantie en overleg zijn noodzakelijk en maken een beloningssysteem aanvaardbaar en gedragen.
- 'Personal touch': wat voor de ene mens een opsteker is, is voor iemand anders lucht.
- Competenties extra belonen als ze gebaseerd zijn op iets collectiefs en als ze objectief makkelijk aantoonbaar zijn, zoals goede bedrijfsresultaten.
- Ook oog hebben voor andere dan functiegebonden competenties. Mensen bijkomende taken laten uitvoeren, gebaseerd op hun talenten.

### Toppen:

- Groepsresultaat waarderen. Samen succes vieren. Door collectief te waarderen verhoog je de identificatie met de organisatie en versterk je het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Verbetering van de samenwerking komt iedereen ten goede.
- Ook talenten in de kijker zetten, werkt waardevol.
- Communiceren over talenten: een 'ontbijtsessie', een vaste rubriek in de bedrijfskrant,... geeft iedereen zicht op andere talenten.
- Bij sommige organisaties is er op het vlak van loonsverhoging weinig ruimte, omdat ze volledig gesubsidieerd worden en dus aan loonbarema's vasthangen. Maar er zijn ook (groeps)alternatieven mogelijk, zoals kortingen, onderhandelen voor bepaalde producten of diensten.
- Het concept van een Talent Transfer (gemengde werkgroep bij de invoering van competentie-management)

werkt waardevol! Door een draagvlak en betrokkenheid te creëren bij alle geledingen van de organisatie, waardeert iedereen de invalshoek.

- Medewerkers niet alleen betrekken bij de werkgroep en projecten rond competentie-management, maar ook voor andere initiatieven de organisatieperspectieven appreciëren en dus 'organisatiediep' overleg op gang brengen.

### Dalen:

- Functieweging op basis van competenties brengt veel implicaties: de competenties moeten dan in zeer veel niveaus worden uitgesplitst met significante verschillen,... wetenschappelijk onverantwoord en praktisch vaak ondoenbaar. De opmaak van competentieprofielen wordt dan een verdoken loonsonderhandeling, en loonsverhoging wordt de enige motivatie voor het volgen van opleidingen.
- Eenzijdige focus op financiële en/of afgeleide producten (zoals hospitalisatieverzekering) verzuurt veel. Een vormig invullen van waardering is zeker te vermijden: bv. enkel financieel vergoeden van overuren, terwijl de medewerker liever overuren zou willen opnemen.
- Geen valse verwachtingen scheppen: je kunt niet grenzeloos meer betaald worden voor competentieontwikkeling.
- Wat met statutaire of financiële ongelijkheden tussen 'identieke' functiehouders?

### Zeker meenemen:

- Gemeenschappelijke visie en overtuiging.
- De implementatie van competentie-management heeft een grotere kans op slagen zonder een directe koppeling aan verloning.
- Het verlonen van competenties is een zeer gevoelig thema. Als niet alle randvoorwaarden vervuld zijn om dit debat aan te gaan, kun je er beter vanaf blijven.
- Voldoende draagvlak.
- Competenties van lijnmanagement.
- Transparantie in beleid en communicatie.
- Veilig kader creëren om ook disfuncties bespreekbaar te maken.





## Lijnperspectief

Er rijzen veel vragen voor de leidinggevendenden: wat zijn 'andere' niet-financiële mogelijkheden om mensen te stimuleren en te motiveren? Wat is passend bij de cultuur van de organisatie? Wat is de link met situationeel leiderschap? Welke rol wil en kan de leidinggevende spelen? Welke rol hoort thuis bij anderen?

Zo is de verantwoordelijkheid hebben om uitspraken te doen over mensen en hun competenties, die dan rechtstreeks voelbaar worden in de portemonnee, voor veel lijnmanagers niet vanzelfsprekend.

Een pleidooi dus om dit als een belangrijk deel van hun takenpakket en dus ook van hun vorming te zien.



## Medewerkersperspectief

Het waarderen van competenties in het algemeen is een zeer belangrijke motiverende factor voor alle medewerkers (niet alleen voor de 'high potentials'), en het dient dan ook voldoende belang te krijgen in het personeelsbeleid. Waarderen van competenties ligt echter gevoelig en vraagt dus veel 'geel' denken: welke competenties wegen zwaarder door? Welke zijn doorslaggevend voor bevorderingen of loonsverhoging? Hoe neuzen in dezelfde richting krijgen? Hoe 'onderhandelen' over 'loonimpact'? Uit de polarisering blijven en de bredere context blijven meenemen, zijn zeker goede tips voor alle belanghebbenden.

*"We begonnen onderling te discussiëren, zoekend naar oplossingen. Bijvoorbeeld: iemand met dezelfde functie, maar met meer competenties, moet deze persoon dan automatisch een hogere loonsvergoeding krijgen? Uiteraard waren de meningen tijdens deze gesprekken verdeeld. Hieruit besloten we dat elke werknemer een eerlijke kans moet krijgen. Een werknemer moet kunnen groeien in het bedrijf en dit kan de werkgever verwezenlijken door bijvoorbeeld cursussen en opleidingen aan te bieden."*

*Getuigenis van een reiziger van de werkvloer*



## ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES

### Wat:

Het geheel aan ontwikkelingsinspanningen van een organisatie via allerlei leervormen: VTO, werkplekleren, coaching,...

Verschillende vraagstellingen komen daarbij aan bod:

- Voor de organisatie staan de noodzakelijkheden (nood aan specifieke competenties) en de investeringsmogelijkheden voorop.
- Aan de kant van de medewerker spelen de bereidheid en het leervermogen een rol.
- Eens daar een afstemming is gevonden, kan je tot afspraken komen, bijvoorbeeld in een persoonlijk ontwikkelingsplan.
- Het is belangrijk om die afspraken nadien ook op te volgen en te evolueren.



## ORGANISATIEPERSPECTIEVEN: wie brengt welke invalshoek binnen...

### Managementperspectief

'Empowerment' lijkt een goed basisuitgangspunt voor alle geledingen. Het betekent dat mensen medeverantwoordelijk worden gemaakt en worden aangesproken op de resultaten én op de concrete aanpak. Als management geeft men dan wel iets uit handen. Is de organisatie daar klaar voor? Kunnen we dan tijdig genoeg bijsturen? Voor zelfsturing is een sfeer van vertrouwen nodig. Komt er dan niet te veel gewicht bij onze lijnmanagers?

Extra investeren in ontwikkeling van competenties in 'barre' tijden is niet evident. Vaak is het eerder haalbaar creatief te zijn en te kiezen voor een pragmatische oplossing op korte termijn. Of enkel door te gaan met de sterkste en bij aanwerving enkel sterke profielen te kiezen?

Dit zijn allemaal issues om in de werkgroep te bespreken, de strategische kwesties zullen al naargelang de context op een ander antwoord uitdraaien.

### HR-perspectief

De HR-verantwoordelijke zal zoeken naar een structurele inbedding van het aspect vorming in de HR-cyclus. Hij zal de haalbaarheid (procedures, methodes) én (zelf)evaluatie bewaken.

Hij zal trachten te sleutelen aan de randvoorwaarden van ruimte, tijd, en middelen.

Hij zal een strategisch vormings-, trainings- en opleidingsbeleid (VTO) trachten uit te bouwen. Hij zoekt naar mogelijkheden om de organisatiecultuur om te buigen naar een lerende cultuur, waarbij fouten niet onmiddellijk louter sanctionerend worden behandeld, maar ook gezien worden als opportuniteit ter versterking van de organisatie.

Tevens vertaalt hij signalen van de medewerkers naar te ontwikkelen competenties voor de leidinggevenden nl.: hoe zij hun medewerkers echt kunnen motiveren en blijven uitdagen.

## REISADVIES

### Aanraders:

- Geloof in mensen, zie hun potentieel, maar ook hun motivatie.
- Ken je mensen, zie hun eigenheid en talenten. Versterk de reeds aanwezige competenties, leg daarna pas accent op de verder te ontwikkelen competenties.
- Focus op sterktes én zwaktes.
- Ontwikkel een brede waaier aan competenties. Speel in op vragen die er leven.
- Ontwikkel al de geledingen in de organisatie; vergeet de werkvloer én de top van de organisatie niet.
- Tracht organisatiebelangen en individuele belangen in een gezond evenwicht te houden.
- Neem en geef tijd. Gras groeit niet door eraan te trekken.
- Niet alle competenties zijn ontwikkelbaar. Zij die het best aansluiten bij talenten van mensen, zullen de minste investeringskost vragen en het snelst geïntegreerd worden.

### Toppen:

- Functies hertekenen en/of uitsplitsen in functie van haalbaarheid.
- Duidelijke loopbaanpaden creëren, zowel horizontaal, verticaal als verdiepend.
- Bedrijfsbibliotheek met regelmatig thema-activiteiten voor alle medewerkers. Zo stimuleer je zelfstudie.
- Makkelijke toegang tot VTO-aanbod voor alle profielen.
- Toegankelijk digitaal opvolgingssysteem voor competentieontwikkeling (opleidingsmatrix).
- Ontwikkelingsgesprekken kaderen in een bredere HR-cyclus.
- Verwachte opleidingsinspanningen koppelen aan levensfase van de medewerker.

### Dalen:

- Pure top-down benadering werkt niet.
- Als de profielen van het management zich altijd situeren op de hoogste competentieniveaus, sug-

gereert dat onaantastbaarheid en perfectie. Alsof managers niets meer te leren hebben.

- Eerst feedback installeren en dan mensen laten ploeteren of in de steek laten. Tracht ook rekening te houden met het aanwezige leervermogen en leerstijl.
- Vorming van competenties die haaks staan op de aanleg van mensen kunnen veel frustratie en negatieve energie opleveren.
- Door nadruk op ontwikkeling te leggen kan makkelijk de perceptie ontstaan dat het nu niet goed (genoeg) is. En nooit goed genoeg zal zijn...

- Als men tijdens een loopbaangesprek competenties wil gebruiken, mag men dat niet te fragmentair doen: je kunt ze beter hanteren als rode draad voor een loopbaan.

- Ontwikkelen wordt te makkelijk gelinkt aan verticaal doorstromen. Niet alleen in de hoogte ontwikkelen, ook in de breedte of de diepte kan zinvol zijn!

- Leg De nadruk niet alleen op kwantiteit, kijk ook naar kwaliteit.

- Groepstrainingen zijn soms te weinig op maat van individuen, waardoor ze meer averechts effect genereren. Zowel voor de deelnemers als voor de organisatie.
- Oog hebben voor interne transfer van expertise tussen werknemers onderling.

### Zeker meenemen:

- Medewerkers kunnen ook vanuit hun eigen perspectief een uitdaging formuleren.
- Leidinggevenden die de tools up-to-date houden, goed coachen en professioneel gesprekken aannemen.
- Naast een goede tuinman is er ook water en zon nodig, dus ook voldoende aandacht aan de randvoorwaarden (leeromgeving) geven.
- Faciliteren van ruimte, tijd en financiering.





## Lijnperspectief

De leidinggevenden kennen hun medewerkers het best en kunnen het makkelijkst de talenten, leermotivatie en leerstijlen detecteren. Hun pleidooi om daar gedifferentieerd genoeg over te denken is soms lastig, maar terecht.

Door de leervormen gevarieerd te houden, rust ook niet alle verantwoordelijkheid bij hen.

Het aanboren van kennis en technische vaardigheden kan men vaak nog wel uitbesteden aan derden. Maar competentiegericht leren heeft vaker met interne coaching en on-the-job-training te maken.

Mentorschap, werkplekleren en ervaringsuitwisseling onder collega's werkt voor een aantal competenties vaak beter dan externe trainingsprogramma's. Voor vaardigheden zal men vooral rekening moeten houden met de leerstijl van de medewerkers.

Leidinggevenden zien vaak ook veel mogelijkheden door de taken van medewerkers intern te verschuiven om zo variatie en dus leerkansen in de job te brengen (door jobverbreding, jobrotatie of jobverrijking). Ze kunnen realistische oefensituaties creëren waardoor er niet te veel risico's zijn en deze dan stapsgewijze uitdagender maken. Coaching op de werkvloer is dan wel iets wat zij op hun beurt moeten willen leren. En waar ze binnen hun takenpakket tijd voor moeten krijgen.

## Medewerkersperspectief

Bij de ontwikkeling van competenties is en blijft de lerende idealiter de initiatiefnemer en de lijnmanager de coach, de ondersteuner. Maar de verantwoordelijkheid bij de medewerkers leggen zonder te investeren in ondersteuning kan natuurlijk niet.

Leervermogen, leerbereidheid, persoonlijkheid en eigen waarden en normen, het zijn allemaal persoonsgebonden factoren die een invloed hebben op het succes van ontwikkelingsinvesteringen. Daar wordt vaak nadruk op gelegd. Maar daarnaast zijn er een aantal (omgevings)factoren die de frustratie of bereidheid tot ontwikkelen soms negatief kleuren: als er te weinig transfegaranties zijn voor het geleerde op de eigen werkplek, de sociale druk van collega's om weer 'gewoon' te doen, te weinig ondersteuning vanwege de leidinggevende, geen interesse of opvolging van het nieuw aangeleerde gedrag én natuurlijk de eigen soms negatieve leerervaringen in het verleden.

Daar realistische inschattingen rond maken en zoeken naar de beste deal zal zeker een belangrijk accent zijn in de discussies met de andere organisatieperspectieven.



## BEHOUDEN VAN COMPETENTIES

### Wat:

Alle initiatieven van een organisatie in het kader van retentie en duurzaam personeelsbeleid. Wat hebben mensen nodig om gemotiveerd te blijven en om hun competenties voluit in te zetten voor de organisatie waar ze werken. Thema's die zeker bespreekbaar moeten gemaakt worden:

- Werkinhoud: het bieden van uitdagend en interessant werk.
- Participatie: het bieden van ondersteuning, een goede informatievoorziening en betrokkenheid bij het beleid.
- Goede werksfeer, erkenning.
- Waardering voor prestaties of loyaliteit.
- Infrastructuur en werkmiddelen.
- Beloning en promotie: rechtvaardige verloning, prestatiebeloning en promotiemogelijkheden.
- Autonomie: een zekere vrijheid bij de uitvoering en invulling van het werk.
- Zekerheid: een contract dat voor de toekomst relatieve zekerheid biedt of 'nieuwe zekerheden' biedt in vormen van extra competenties.
- Duidelijkheid: een zekere mate van duidelijkheid bieden over hoe het werk gedaan moet worden.
- Afstemming werk/privé: flexibele werktijden die de balans in twee richtingen mogelijk maakt en aandacht voor levensfasen.
- Interne mobiliteit: mogelijkheden om van functie of afdeling te veranderen.
- Ontwikkelingsmogelijkheden: het volgen van interne of externe trainingen, interne begeleiding of coaching en uitbreiding van takenpakket.
- ...



## ORGANISATIEPERSPECTIEVEN: wie brengt welke invalshoek binnen...



### Managementperspectief

Het besef dat 'mensen niet hun bedrijf verlaten, wel hun baas...' stemt tot nadenken. Bovendien weten we dat talentvolle mensen 'kieskeuriger' kunnen kiezen. Dus goed investeren in de ontwikkeling van iedereen, maar zeker ook van je lijnmanagement lijkt noodzakelijk.

Talentvolle mensen hebben een neus voor goede werkplekken, hebben wij een neus voor talentvolle mensen? Het komt erop aan dat aspect nog te versterken.

En wat met de mensen die eigenlijk te weinig bruikbare competenties hebben of wiens competenties met de leeftijd afnemen?

Vragen waar vooral vanuit de andere geledingen antwoorden op moeten geformuleerd worden: in overleg, binnen de specifieke context van de organisatie, ...



### HR-perspectief

Waardering en 'faire' behandeling spelen een centrale rol bij het realiseren van betrokkenheid en binding. Daar waar men waarneemt dat er ten nadele van anderen of zichzelf onbillijk wordt opgetreden, zal dit schade toebrengen aan het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer.

Die schade valt niet zo makkelijk te herstellen en hangt vaak samen met verloren vertrouwen in de leidinggevenden of het algemeen management.

Regelmatig updaten aan de hand van gesprekken welke competenties we in huis hebben en welke we opnieuw kunnen stimuleren door nieuwe kansen te bieden, voorkomt uitstroom van competenties of uitgebluste medewerkers.

De HR-verantwoordelijke zal vaak ook individuele signalen opvangen van medewerkers wanneer het moeilijk loopt. Sleutelen aan een betere werksfeer is vaak een complexe uitdaging. Daar vanuit de verschillende geledingen van de organisatie naar kijken, helpt, men ziet samen meer.

De HR-verantwoordelijke is dus ook hier een spilfiguur voor overleg en interne communicatie.

## REISADVIES

### Aanraders:

- Waardering, respect en erkenning geven.
- Daar waar mogelijk zinvolle keuzemogelijkheden en inspraak bieden.
- Werken aan een aangename werksfeer.
- Geef zoveel mogelijk positieve feedback.
- Laat ook negatieve feedback niet achter, maar blijf altijd constructief.
- Veel aandacht besteden aan interne communicatie, zowel formeel als informeel.
- Blijven kansen bieden voor opleiding.
- Ruimte laten om ook eens een fout te laten maken, vervolgens daar lessen uit trekken.
- De impact van de kwaliteit van de leidinggevende op de tevredenheid van medewerkers kan nauwelijks overschat worden.
- Absenteïsme in kaart brengen en objectiveren, met het oog op een constructief aanwezigheidsbeleid.

### Toppen:

- Loopbaangesprekken en portfolio's.
- Zorgen voor ondersteuning/vorming/coaching van leidinggevenden.
- Zorg voor anciëns.
- Valoriseren van expertise.
- Een competentiematrix met een overzicht van de aanwezige competenties.
- Zorg voor een goed evenwicht privé-werk.
- Leren voor de toekomst door exitgesprekken.
- Stel je als leidinggevende niet onfeilbaar op.

### Dalen:

- Té krampachtig mensen willen houden of 'klein' houden om zo doorgroei of uitstroom te voorkomen of omdat ze goed zijn in een welbepaalde functie.
- Enkel investeren als het duidelijk en zichtbaar iets opbrengt. Enkel kijken naar directe output van werknemers op heel korte termijn.
- Niet alle competenties zijn voor iedereen belangrijk.

Niet alle aspecten zijn 'hoe meer hoe liever'. Sommige veranderen naargelang de levensfase. Je kunt daar best oog en oor voor hebben.

- Competitie in de teams werkt nefast op de 'autonome' motivatie van mensen.

### Zeker meenemen:

- Crisis op de arbeidsmarkt maakt blijven of vertrekken weer tot thema.
- Persoonlijke ontwikkeling is een blijvende trend.
- Loopbaanwendingen zijn een noodzakelijkheid en een uitdaging voor iedereen.
- Heb respect voor keuzes van mensen die de organisatie verlaten. Misschien kom je hen nog tegen in hun nieuwe werkcontext. Zie het vertrek ook niet te snel als een gebrek aan loyaleiteit.



## Lijnperspectief

'Succesvolle managers' hebben een neus voor competentie, kunnen taakdoelen duidelijk formuleren en van op afstand opvolgen, benadrukken de sterktes van medewerkers en brengen de juiste 'fit' tot stand tussen competentie en type taak en zorgen voor een goede werksfeer.

Dat zegt de theorie, maar in praktijk moet men het vaak doen met gemiddelde prestaties, met medewerkers die in sommige levensfasen andere prioriteiten hebben, met collega's die positieve en voldoende aandacht nodig hebben, met beslissingen die men niet heeft kunnen aftoetsen of vooraf bespreken. Leidinggevendenden voelen vaak veel en hoge verwachtingen en kunnen ze vaak bij gebrek aan tijd en/of vorming niet inlossen.



## Medewerkersperspectief

De hypothese dat de onderstaande vragen (die medewerkers zich kunnen stellen) bij positieve respons de binding met de organisatie versterken, werd op grote schaal wetenschappelijk 'getest'. Maar ze kunnen ook in de werkgroep gesteld worden. Ze brengen immers erg snel naar boven waar het schoentje knelt.

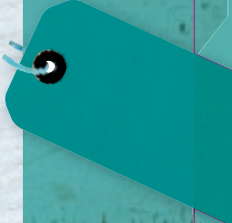
- > Weet ik wat er van mij verwacht wordt bij het werk?
- > Heb ik het materiaal dat ik nodig heb om mijn werk goed te doen?
- > Heb ik de gelegenheid elke dag te doen wat ik het beste kan?
- > Lijkt mijn baas of iemand op het werk zich ook te interesseren voor mij als persoon?
- > Lijkt mijn mening ertoe te doen?
- > Stimuleert er iemand mijn ontwikkeling?
- > En hoe kan ik zelf bijdragen tot een goede werksfeer?







# 7. ONS REISGEZELSCHAP







## 7. ONS REISGEZELSCHAP

Deze Talenten Trotter kadert in een ESF-project, dat vorm gaf aan een lerend netwerk competentie management. De Trotter is aldus het resultaat van een intense samenwerking tussen een aantal organisaties uit de social profit en de logistieke sector, die betrokken waren bij dit netwerk.

### A. De reizigers

#### Profit èn social profit

Vreemde combinatie ? Net boeiend zouden we zeggen!

De laatste 30 jaar is er een enorme professionalisering doorgevoerd in de social profit. Er gaat nu ook in de social profit meer en meer aandacht naar rendabiliteit en kwaliteit, al vertaalt men ze in andere parameters. De social profit inspireert zich in dit kader op de profitsector voor resultaatgericht denken, structurering van processen, management-tools, enzovoort.

De profitsector, in casu de logistieke sector, heeft interesse voor de social profit, omdat deze meer aandacht besteedt aan de 'people factor' en/of het 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'. Het besef immers dat het 'human capital' ook specifieke expertise vergt, niet alleen i.v.m. een goed personeelsbeleid, maar ook op het vlak van leidinggeven, teamprocessen en veranderingstrajecten, is in het algemeen al verder doorgedrongen in de social profit.

Beide sectoren opereren wel binnen eenzelfde maatschappelijke context, waar globalisering enerzijds en individualisering anderzijds belangrijke tendensen zijn. Op dit 'meta-niveau' kunnen ze elkaar zeker ook vinden.

Daarnaast zijn er ook gelijke dynamieken in beide sectoren: nadruk op het resultaatgerichte, druk door toenemende registratiesystemen en druk van stakeholders. We laten op de volgende pagina's onze reizigers zelf aan het woord.







## REIZIGER 1: DIENSTVERLENINGSCENTRUM DE TRIANGEL *Lovendegem*

Het dienstverleningscentrum de Triangel is een organisatie vol dynamiek, met een brede waaier aan dienstverleningsvormen (residentieel, semi-residentieel, kortopvang, beschermd wonen,...) t.a.v. kinderen, jongeren en volwassenen met een matige, ernstige en diepe verstandelijke beperking, al dan niet met bijkomende ondersteuningsvragen (motorische beperking, autisme, gedrags- en emotionele stoornissen,...)

### Aanleiding om in te zetten op competentie management/project:

- Naadloos aansluitend op eerder ESF-project m.b.t. competentie management én i.f.v. implementatie ervan binnen onze organisatie.
- Lerende netwerken op verschillende niveaus.
- Regionale samenwerking én sectoroverschrijdend.
- Externe ondersteuning door projectontwikkelaars én externe consultants, als stimulators, klankbord, inspirator.

### Ondernomen acties:

- Strategisch:
  - komen tot een geïntegreerde methodiek 'competentie-ontwikkeling en ondersteuning' van medewerkers
  - D.m.v. verschillende werk- en projectgroepen.
  - Bundelen in een overzichtelijk en toegankelijk geheel van alle tools/hulpmiddelen m.b.t. competentie-ontwikkeling.
- Tactisch:
  - Expliciteren van de managementcultuur binnen de organisatie:

- Onderzoek organisatiecultuur a.d.h.v. welzijnskompas.
- Presenteren model en leiderschapsrollen van Quinn t.a.v. leidinggevenden.
- Vorming en training m.b.t. oplossingsgericht coachen.
- Operationeel:
  - ontwikkelen van hulpmiddelen i.f.v. loopbaanontwikkeling, -begeleiding
  - Opmaken leidraad voor interne loopbaangesprekken én opstarten gesprekken voor 2 functiegroepen.
  - Introduceren van loopbaanfiche, met een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en leidinggevende.
  - Hertekenen VTO-beleid:
    - VTO-initiatieven m.b.t. verwachte en gewenste competenties voor nieuwe medewerkers.
    - Gerichte 'injecties' t.a.v. alle medewerkers (intern georganiseerd) i.f.v. verder ontwikkelen, optimaliseren van competenties.
    - Initiatieven op maat i.f.v. hoog houden inzetbaarheid voor medewerkers.

### Output resultaten:

- Methodiek van ondersteuning medewerkers is geactualiseerd. Hulpmiddelen voor de verschillende fases in de loopbaan zijn beschikbaar.
- Aanzet tot opmaak van persoonlijke ontwikkelingsplannen.
- VTO-beleid is aangepast.
- Visietekst en leidraad m.b.t. loopbaangesprekken is beschikbaar.
- Breder draagvlak, d.m.v. lerende netwerken, interne stuur- en werkgroepen.



Solidariteit voor het Gezin is gespecialiseerd in thuiszorg in Vlaanderen en Brussel. Het beschikt over een ruim aanbod aan diensten voor jong en oud, in goede en in minder goede tijden. Alle vormen van thuiszorg, zoals verpleging, gezinszorg, poetshulp en kraamzorg maken deel uit van het aanbod maar daarnaast ook poetshulp met dienstencheques, onthaalouders, gezinsondersteuning, een zorg-hotel voor ouderen en nog zo veel meer. De pijlers Welzijnszorg, Comfortzorg, Gezondheidszorg, Kinderzorg, Woonzorg, Competentiezorg houden het geheel overzichtelijk maar dat betekent niet dat de klant zich aan die structuur moet houden. Solidariteit voor het Gezin levert zorg op maat en de klant staat daarbij centraal. Met meer dan 5.000 professionele medewerkers staat het klaar voor het verlichten van de huishoudelijke taken, voor de tijdelijke zorg van kinderen, voor het geven van adviezen en beantwoorden van vragen, voor een passende oplossing als het echt moeilijk gaat. De voorwaarden voor de dienstverleningen zijn verschillend en meestal geregeld door de overheid. Voor sommige is er een financiële tussenkomst mogelijk van het ziekenfonds of de hospitalisatieverzekering. Meer informatie is te bekomen op [www.solidariteit.be](http://www.solidariteit.be).

### Aanleiding om in te zetten op competentie management/project:

In een dienstverlenende organisatie als Solidariteit voor het Gezin zijn de personeelsleden het belangrijkste kapitaal. Dit inzicht lag mee aan de basis om met competentie management te starten. Competentie management moet ons helpen om

een beter, gericht beeld te ontwikkelen van de talenten en capaciteiten van onze personeelsleden, zodat wij hen optimaal kunnen inzetten en zij hun talenten en capaciteiten verder kunnen ontwikkelen. Daarenboven zien wij competentie management ook als een manier om de missie, de visie en de waarden van de organisatie meer doorleefd en gerealiseerd te krijgen.

De insteek om in het kader van dit project met competentie management te starten was bijkomend ingegeven vanuit retentie. Het project spitste zich enkel toe op de divisie van de dienstencheques, traditioneel een dienst met een groot personeelsverloop (23%) en heel wat verzuim. Vanuit die achtergrond voelden wij in de organisatie onder meer nood aan een geoptimaliseerde begeleiding vanwege de direct leidinggevenden. De insteek van competentie management spreekt voor zich. Om medewerkers goed te kunnen coachen en opvolgen, is het belangrijk dat ieders rol juist en precies gedefinieerd wordt. Elk moet weten wat er van hem/haar verwacht wordt. Competentieprofielen en het werken met competenties kan daar duidelijkheid in brengen.

### Ondernomen acties:

- › ontwikkelen van een competentiewoordenboek: dit gebeurde door een extern bureau. Wel werden de verschillende groepen personeelsleden steeds betrokken bij het uitschrijven/definiëren van de competenties;
- › uitschrijven van competentieprofielen van de verantwoordelijke, de administratief bediende en huis-



houdhulp met dienstencheques. Om voldoende draagvlak voor deze profielen te hebben, werden medewerkers vanuit de functies zelf betrokken om de profielen op te stellen;

- ontwikkelen van een vormingspakket voor de direct leidinggevende met als doel de verbetering van hun coachingsvaardigheden en te werken aan competentieversterking bij hun medewerkers.

### Output resultaten:

- er is een competentiewoordenboek dat gebruikt kan worden voor de volledige organisatie;
- de competentieprofielen zijn uitgeschreven en zullen in de toekomst een duidelijker beeld verschaffen van wat de verwachtingen zijn ten op-

zichte van functiehouders, ieders rol is beter gedefinieerd;

- er is een uitgewerkt opleidingstraject voor direct leidinggevenden waarbij zij versterkt worden in hun coachende rol naar hun medewerkers, en waarbij zij hen leren begeleiden in hun competentieversterkende rol. De cursus die uitgeschreven werd naar aanleiding van dit traject kan in een volgende fase opnieuw gebruikt worden om andere verantwoordelijken op te leiden. Om het effect hiervan te kunnen evalueren zal er enige tijd moeten verstrijken, maar wat we wel reeds kunnen nagaan is of er een bewustwording bij de deelnemers is ontstaan rond het belang van begeleiding en coaching.





## REIZIGER 3: PSYCHIATRISCH ZIEKENHUIS ONZE-LIEVE-VROUW Brugge

Het Psychiatrisch Ziekenhuis Onze-Lieve-Vrouw in Brugge is een algemeen psychiatrisch ziekenhuis met 412 bedden en plaatsen voor volwassenen en ouderen. Het ziekenhuis beschikt over vier gespecialiseerde klinieken (verslaafdenzorg, psychosoziale zorg, ouderenpsychiatrie en depressie en persoonlijkheidsstoornissen) en een afdeling voor Psychiatrische Intensieve Zorg. In het ziekenhuis werken meer dan 500 medewerkers alle dagen rechtstreeks of onrechtstreeks aan kwaliteitsvolle behandeling en zorg.

### Aanleiding om in te zetten op competentie management/project:

De intentie om vanuit het bestaan van functiebeschrijvingen te komen tot het invoeren van competentieprofielen met de bedoeling een competentie management in te voeren.

De kans om te kandideren en later in te stappen in het ESF-project 'Talent Transfer' bracht dit alles in een stroomversnelling.

### Ondernomen acties:

- › Oprichting begeleidingsgroep Talent Transfer met betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordiging.
- › Publicatie artikel over de opzet in het personeelsblad.
- › Toelichting van de opzet aan alle leidinggevenden van het ziekenhuis en publicatie hiervan op intranet (beschikbaar voor alle werknemers).
- › Actualisering functieomschrijvingen + omvorming naar competentieprofielen via werkgroepen waarin zowel





functiehouders, klanten als leidinggevendenden waren vertegenwoordigd. Voor deze fase wordt/werd een professionele hulp ingeschakeld via Amelior (begeleider: dhr. Philip Lievens)  
Coördinatie: Personeelsdienst van het ziekenhuis.  
Supervisie: Anne Van Haesendonck, personeelsdirecteur.

- **Aanwezigheid lerende netwerken: workshops**
  - Algemeen management
  - HR
  - Leidinggevendenden (1ste lijn)
  - werkvloer
- **Opleiding leidinggevendenden 1ste lijn:**
  - Algemene inleiding 'competentiemanagement als vernieuwende focus voor HRM' door Amelior (4/6/2009)  
Ook alle leden van de onder-

nemingsraad werden hiervoor uitgenodigd.

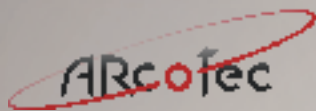
- Vormingsdag voor alle 1ste lijn leidinggevendenden (3/12-8/12-17/12): thema: Competentieontwikkeling als focus voor functioneringsgesprekken.

### Output resultaten:

Bruikbare profielen voor directieleden, psychologen, verpleegkundigen, zorgkundigen, kok en keukenmedewerker, medewerkers technische dienst, 1ste lijn leidinggevendenden van de ondersteunende departementen, personeelsmedewerker. Een aantal andere profielen dienen nog verder te worden uitgewerkt.

Bewustmaking binnen de organisatie van voordelen van een competentiegericht personeelsbeleid.





## REIZIGER 4: ARCOTEC bw Brugge

Arcotec bw is sinds 1966 een beschutte werkplaats met als doel mensen met een arbeidshandicap een duurzame, bezoldigde tewerkstelling te bieden vanuit de overtuiging dat werk de meest doeltreffende vorm van sociale integratie is.

Om dit mogelijk te maken wordt een modern bedrijfsmanagement gevoerd, beschikt men over een passende infrastructuur en een degelijk kwaliteitssysteem.

Als toeleverancier met ruim 400 medewerkers is Arcotec een van de belangrijke bedrijven in de sector sociale economie te Brugge en omgeving.

### Aanleiding om in te zetten op competentie management/project:

Doelgroepmedewerkers: ontwikkelen van een tool die de matching tussen enerzijds de taakeisen en anderzijds de competenties van de medewerkers mogelijk maakt. Omkaderingsmedewerkers: ontwikkelen van competentie management met als doel het HRM beleid te ondersteunen en te sturen, teneinde de doelstellingen en missie van Arcotec nog beter te verwezenlijken.

### Ondernomen acties:

#### doelgroepmedewerkers :

- bepalen welke competenties er in kaart moeten gebracht worden
- beoordelen van de competenties van elke doelgroepmedewerker
- de noodzakelijk verwachte competenties om een taak goed te kunnen volbrengen vastleggen, en dit van elke taak afzonderlijk
- het ontwikkelen van een software-tool die het mogelijk maakt op een

geautomatiseerde wijze de matching uit te voeren

#### omkaderingsmedewerkers

- bepalen welke elementen in functieomschrijving moeten vermeld worden en het heruitschrijven van elke functie
- bepalen van de kerncompetenties van Arcotec
- bepalen van de niveaucompetenties voor elke functiegroep
- bepalen van de functiecompetenties
- creëren van van competentiewoordenboek
- hanteren van functionerings- en evaluatiegesprekken

Voor de omkadering werd specifiek beroep gedaan op de consulting van ADMB SELECT.

Er werd aandacht besteed aan de betrokkenheid en inbreng van eenieder, het informeren van de omkaderingsleden en de leden van de syndicale overlegorganen gedurende de verschillende stadia van het project.

### Output resultaten:

#### doelgroepmedewerkers

er is een tool ontwikkeld die aan de doelstellingen beantwoordt, doch die technisch moet verfijnd worden

#### omkaderingsmedewerkers

er is een competentiewoordenboek gecreeërd

er is voor elke functie een functieomschrijving met competentieprofiel





Ryhove wil een passende en blijvende werkgelegenheid bieden aan personen met een handicap uit de regio Gent.

Grafische afwerking, behandelen van uw mailings, verpakken van chocolade- en confiserieartikelen, onder folie brengen van allerhande producten, ... is slechts een greep uit onze brede waaier van activiteiten.

Actief als sociaal-economisch bedrijf, is Ryhove bekend als een moderne KMO, die staat voor hoogstaande kwaliteit, feilloze dienstverlening, uitgebreide expertise, knowhow, stipte leveringstermijnen en concurrentiële tarieven. Ryhove biedt u een full service onder één dak aan!

Eenvoudige manuele taken of volledige productieopdrachten, precisiewerk of volumineuze orders ... onze creatieve geesten werken met u graag een oplossing op maat uit.

### **Aanleiding om in te zetten op competentie management/project:**

Wij waren reeds gestart met het uitschrijven van basiscompetenties van Ryhove en hadden daarvoor al een softwareprogramma "HeRMAN" aangekocht. Om onze expertise op dit vlak te vergroten, was dit ESF-programma de ideale kans om ons project te kunnen voorstellen en toetsen aan de ervaring van andere organisaties die net als ons hetzelfde pad van competentie management bewandelden.

Op die manier kon telkens stapsgewijs de stand van zaken en vooruitgang bij elkeen afgetoetst worden en kan veel van elkaar geleerd worden.

### **Ondernomen acties :**

- Input medewerkers in database
- Aanmaak contracten in database
- Beheer begeleiders
- Voorbereiding olijsten taken en verschillende competenties
- Input in database van mogelijke taken
- Het vertalen van taken naar competenties
- Input en aanpassen van deze competenties
- Het opmaken competentieprofielen
- Input volledig uitgewerkt voorbeeld met fictief persoon (eigen demoversie-> voor gebruikers)
- Het inputten van de evaluaties
- Het organiseren van een demovergadering over wat HeRMAN en dit voor de reeds betrokken werkleiders, het management en brede omkadering.

### **Output resultaten:**

Op vandaag kunnen alle evaluaties van de werknemers al in het softwareprogramma ingeput worden.



## REIZIGER 6: ECS Zeebrugge

ECS is gespecialiseerd in internationale transporten van en naar het Europese vasteland, het Verenigd Koninkrijk en Ierland.

Je kunt bij ECS terecht voor intermodale oplossingen, met een korte transittijd en perfecte service.

In Zeebrugge heeft ECS magazijnen voor opslag- en cross dock activiteiten.

Het ECS-magazijn is een bruggenhoofd tussen het Verenigd Koninkrijk, Ierland en het continent.

ECS telt 175 werknemers verspreid over hoofdzetel Zeebrugge en filialen Frankrijk, Nederland, Ierland en Italië

### Aanleiding om in te zetten op competentie management/project:

ECS kende reeds jaren een evaluatiesysteem. Dit werd echter ervaren als omslachtig en niet motiverend tot groei. Tijdens het project hebben we een competentiewoordenboek op maat van het bedrijf en op maat van elke functie ontwikkeld. Voor elke functie hebben we een uitgebreid profiel gemaakt dat gehanteerd wordt bij selectie, evaluatie en opleiding van onze medewerkers. Het stelt onze managers en onze medewerkers in staat om beter te begrijpen wat van hen verwacht wordt, aangezien elke competentie wordt beschreven in verschillende niveaus en met zeer herkenbare indicatoren.

### Ondernomen acties:

- › Interne werkgroep in bedrijf met directie, HR, management en externe consultant
- › Externe werkgroepen voor directie, HR en syndicale afgevaardigden
- › Workshops met medewerkers voor bepalen van de competenties en indicatoren
- › Bevraging van medewerkers: managers + werkvloer
- › Bepalen van de kerncompetenties van ECS
- › Bepalen van de functiegebonden competenties
- › Opmaak van een competentieprofielen en evaluatieformulieren
- › Training en communicatie van het nieuwe systeem
- › Invoeren van nieuw jaarlijks evaluatiesysteem
- › Evaluatie van de eerste evaluatiecyclus en bijsturen. Hier werd bepaald dat we nog verder willen werken aan ontwikkeling van competenties door jaarlijks een actieplan op te stellen per medewerker

### Output resultaten:

- › Bepalen van kerncompetenties
- › Nieuwe competentieprofielen voor alle functies
- › Nieuw evaluatiesysteem
- › Toekomst: individuele actieplannen voor ontwikkeling van competenties



In 1984 startte DD trans met een bescheiden wagenpark van 16 voertuigen, vandaag verzorgt het bedrijf nationaal en internationaal containertransport en tractie. Sinds de oprichting van DD trans evolueerde het familiebedrijf tot een professioneel gestructureerde onderneming. De code Buy-ssse fungeerde daarbij als uitgangspunt.

Het bestuurscomité (be)stuurt de onderneming aan de hand van een formele rapportering en neemt beslissingen op basis van balanced scorecards. To measure is to know weten ze bij DD trans.

Als ISO 9001:2000 gecertificeerde onderneming staan performante dienstverlening voor de klanten en welzijn voor de werknemers centraal.

### **Aanleiding om in te zetten op competentie management/project:**

De interesse voor competenties en competentie management ontstond binnen DD trans reeds enkele jaren geleden. 'Plannen en organiseren', 'klantgerichtheid' of 'samenwerken', werden niet langer gedefinieerd in termen van 'kwalificaties' of 'bekwaamheden', maar gegroepeerd onder de noemer 'competenties'. Competenties verwijzen naar het geheel van observeerbare kennis, vaardigheden, ervaring, attitudes en gedrag die werknemers nodig hebben om een job succesvol te kunnen uitoefenen.

Competentie management is er op gericht competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen. Dit met het oog op de realisatie van de organi-

satiedoelstellingen en de aanscherping van het prestatieniveau van de medewerkers. Een win-win situatie zeg maar, waar werknemer én organisatie baat bij hebben. Door medewerkers te laten groeien, ontwikkelt immers ook de organisatie. Hierdoor staat de organisatie sterker in de concurrentiestrijd met anderen. Werknemers kunnen op hun beurt hun kennis en kunde ontwikkelen en opwaarderen.

### **1. Talent Transfer – Lerende Werkgroep HRM**

- Methodieken ontwikkelen rond competentie management
- Concrete modellen ontwikkelen voor invoering van die methodieken
- Uittesten van die methodieken
- Op ruimere schaal verspreiden van resultaten

### **Ondernomen acties:**

- Interne & externe werkgroepen (ESF)
- Workshops
- Enquêtes
  - 4 niveau's: HR/Mmm/Leidinggevenden/Werkvloer
- Bepalen van de kerncompetenties vanuit waarden, missie, strategie
- Bepalen van de competenties binnen de 'functie'-families = functionele competenties
- Bepalen van de functiegebonden competenties

### **Output resultaten :**

- Competenties werven
- Competenties ontwikkelen
- Evaluatiegebeuren
- Loopbaanbeleid

## REIZIGER 8: VAN GANSEWINKEL GROEP *Evergem*

De Van Gansewinkel Groep is zowel afvaldienstverlener als grondstoffen- en energieleverancier. We zamelen afval in en bewerken of verwerken afval tot grondstoffen en energie. Op dit moment is de Benelux onze thuismarkt, maar we zijn ook actief in Tsjechië, Polen, Frankrijk, Hongarije en Portugal. Onze ruim 6.000 medewerkers realiseren een jaarmzet van 1,2 miljard euro.

Afval wordt door de meeste mensen als ongewenst beschouwd, als iets zonder waarde. Wij denken daar heel anders over. Want in het afval van vandaag groeit de kiem voor de producten en goederen van morgen. Wij maken er zelfs graag iets moois van. Voor ons bestaat afval niet. Met onze dochterbedrijven Van Gansewinkel, Coolrec, Maltha en AVR zijn we actief in de gehele afvalketen.

Jaarlijks gaat er bijna 12 miljoen ton afval door onze handen. Ruim driekwart hiervan weten we een volgend leven te geven in de vorm van grondstoffen, de rest wordt omgezet in energie. De Van Gansewinkel Groep streeft naar de meest duurzame oplossing in haar afvalstromen.

### Aanleiding om in het project te stappen:

Directe aanleiding tot deelname was de mogelijkheid een volgende stap te zetten op vlak van competentie management. Van Gansewinkel was reeds eerder deze weg ingeslagen en wou hier een logisch en nodig vervolg aan breien. Ons doel was het opzetten van een competentiematrix, vervat in een gebruiksvriendelijk compu-

terprogramma, dat ons in staat zou stellen de aanwezige competenties optimaal in kaart te brengen en zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Daarnaast gaf dit project ons ook de kans om rond het thema competentie management de koppen samen te steken met collega's uit dezelfde sector (logistiek) en ons tevens een nieuwe insteek te bieden door de medewerking van partners uit de sociale sector, wat ons een ander perspectief op de materie gaf.

Ten slotte was het ook de ideale gelegenheid om het competentieverhaal, voordien vooral door HR gedragen, ook uit te zetten in de volledige organisatie.



## Ondernomen acties:

Aan de basis van het interne project lag een gedegen analyse van de functiegerelateerde competenties. Daarop verder bouwend werd een computergestuurde competentiematrix ontwikkeld en geïmplementeerd. Daarna kon worden overgegaan tot het voeden van het systeem en de interne opleiding van de gebruikers van het programma. Tot slot werd een koppeling verwezenlijkt van de competentiematrix aan instroom en doorstroom.

Tijdens de hele duur van het project was er natuurlijk ook de betrokkenheid van medewerkers uit de verschillende geledingen van de organisatie bij de lerende netwerken en de opvolging van het bedrijfseigen experiment door de interne werkgroep.

## Output resultaten:

Het meest tastbare resultaat van het project is onze computergestuurde competentiematrix, een tool gebruikt door alle leidinggevenden van ons bedrijf. Het is een instrument dat nu een rol speelt in brede waaier van HR- en andere processen, zoals instroom en introductie, evaluatie en doorstroom, kwaliteitsmanagement, dossierbewaking etc.

Minder tastbaar, maar minstens even belangrijk is het feit dat het verhaal van competentie management nu door de ganse organisatie wordt gedragen en vorm wordt gegeven. Het nut en de voordelen hiervan worden nu door zowel management, HR, leidinggevenden als werkvloer erkend.

Het project heeft ons bewuster leren nadenken over het inzetten en ontwikkelen van het menselijk kapitaal en heeft ons een houvast gegeven om hiermee aan de slag te gaan.





## B. De reisbegeleiding

### 1. POM Projectleiding

Bij de POM, de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij van Oost-Vlaanderen, die promotor was van het project Talent Transfer, werden 2 halftijdse projectleiders aangeworven. Eén persoon die het financieel/administratief projectmanagement op zich nam en één persoon die het inhoudelijk projectmanagement op zich nam. In de praktijk was het natuurlijk zo dat er een voortdurende samenwerking en afstemming tussen deze twee personen bestond. Ze bleken een zeer goede tandem. Voor de helderheid beschrijven we hieronder toch hun rol afzonderlijk.

#### a) financieel projectleider

Het takenpakket van deze projectleider was erg uitgebreid, gevarieerd en daarom uitdagend:

- financieel/administratief dossierbeheer:
  - zowel in het aanvraagdossier als bij de rapportagedossiers
  - uitschrijven en opvolgen van gunningen voor uitbestedingen
- contactpersoon:
  - voor het ESF-agentschap in Brussel i.v.m. financieel/administratieve aspecten
  - voor de pilootorganisaties voor wat betreft alle administratieve en financiële vragen
  - voor onderaannemers van het project
- bewaker van:
  - voortgang van het project en de experimenten: time watcher
  - budget: kostenraming, herzieningen daarvan, forecasts, enzovoort
- organisatorische rol:

- praktische organisatie van de bijeenkomsten van de 4 lerende werkgroepen
- praktische organisatie van tussentijdse round-up sessie, alle bijkomende informatiesessies en het eindevent van Talent Transfer
- voorbereiding vergaderingen van het 'Dagelijks Bestuur en de Stuurgroep van Talent Transfer'
- externe communicatie: opvolgen van contact en contract met extern communicatiebureau i.v.m. vormgeving van eindinstrument en andere externe communicatie elementen van het project (bv. uitnodiging eindevent)
- verantwoordelijke van en opvolging van de kwaliteitsvereisten vanuit het ESF agentschap
- participatie aan de ESF- taskforce voor alle 'Lerende Netwerken Competentiemanagement'



## b) inhoudelijk projectleider

Het takenpakket van deze projectleider was erg uitgebreid, gevarieerd en daarom uitdagend:

- inhoudelijk dossierbeheer:
  - zowel in het aanvraagdossier als bij de rapportagedossiers
- contactpersoon:
  - voor het ESF agentschap in Brussel i.v.m. inhoudelijke aspecten
  - voor de pilootorganisaties voor wat betreft alle inhoudelijke vragen
  - voor onderaannemers van het project
- bewaker van:
  - inhoudelijke focus van het project en de experimenten
  - transfer van relevante info en ervaringen naar het innovatief instrument (Talenten Trotter)
- rol bij bijeenkomsten van de 4 lerende werkgroepen :
  - inhoudelijke voorbereiding van deze lerende werkgroepen
  - verslaggeving van alle bijeenkomsten van de 4 lerende werkgroepen
- i.v.m. innovatief instrument de Talenten Trotter :
  - inventariseren en selecteren van relevante informatie en ervaringen vanuit de pilootorganisaties, sectororganisaties, literatuur, enzovoort
  - redactiewerk
  - taken i.v.m. validering van het product, o.g.v. vragen van ESF
- go-between tussen de verschillende begeleiders van het project: afstemming van de benaderingen van de consultants, projectontwikkelaars, consulenten enzovoort



- voorbereiding vergaderingen van het 'Dagelijks Bestuur en de Stuurgroep van Talent Transfer'
- participatie aan de ESF- taskforce voor alle 'Lerende Netwerken Competentiemanagement'
- presentaties verzorgen over het project van Talent Transfer en het innovatief instrument de Talenten Trotter.

## 2. Projectconsultants

Binnen Talent Transfer deden we een beroep op externe consultants die de 4 lerende werkgroepen (algemeen management, HR, 1<sup>e</sup> lijn en werkvloer) ondersteunden, op een manier die afgestemd was op de context van de deelnemers aan die lerende werkgroepen. Daarnaast leverden zij ook input voor de Talenten Trotter.

We delen daarom hun rol op in 2 onderdelen:

### a) ondersteunende rol in de lerende werkgroepen

- voorbereiding van de bijeenkomsten van de lerende werkgroepen
- faciliteren van de bijeenkomsten van de lerende werkgroepen
- expertise inbrengen, kaders bieden
- vertrouwen tussen de pilootorganisaties van 2 heel verschillende sectoren aanzwengelen
- transfer van expertise tussen die sectoren stimuleren
- toetsen van getuigenissen uit de pilootorganisaties aan (wetenschappelijke) literatuur over competentie-management en eigen consultancy ervaringen rond het thema

### b) inspirerende rol voor het innovatief instrument de Talenten Trotter

- inhoudelijke input
- kwaliteitscontrole
- bewaken bruikbaarheid

## 3. Regionale Projectontwikkelaars

Talent Transfer behelst 3 regio's en had het geluk om binnen het partnership ook de 3 respectievelijke SERR/Resoc's te kunnen betrekken: Gent rondom Gent, Meetjesland/Leiestreek en Schelde en Brugge. Vanuit deze SERR/Resoc's kwam het engagement om ook de daar tewerkgestelde projectontwikkelaar diversiteit voor een stukje vrij te stellen voor Talent Transfer. Hun taak bestond vooral uit het:

- Ondersteunen van de pilootorganisaties voor allerhande operationele en praktische vragen, gelinkt aan het project of hun eigen experiment.
- Faciliteren van de bedrijfsinterne werkgroepen. De projectontwikkelaars bewaakten op die manier de vertaling van de 'verticale dimensie' van Talent Transfer binnen elke pilootorganisatie. Zij volgden inderdaad het overleg over het project en het experiment per organisatie op en namen soms ook de verslaggeving van dat overleg voor hun rekening. Dit overleg werd op verschillende manieren vorm gegeven in de verschillende pilootorganisaties. De rol van de projectontwikkelaar diversiteit varieerde mee met deze invulling.
- Opvolgen van de voortgang van de bedrijfsinterne experimenten, zowel naar inhoud, timing als naar financieel/administratieve aspecten.
- Opnemen van een brugfunctie tus-



sen pilootorganisaties en de project-leiding:

- zorgen voor inbreng van praktijkervaring van de piloten op de lerende werkgroepen
- zorgen voor import van de leerpunten van de lerende werkgroepen binnen de muren van de pilootorganisaties
- Deelnemen aan de lerende werkgroep HRM
- Bewaken van de link tussen competentie management en diversiteitsmanagement. Het is niet de bedoeling dat de introductie van competentie management nieuwe drempels opwerpt voor kansengroepen, integendeel. Door het bekijken van mensen in functie van competenties i.p.v. van opleiding, origine, geslacht, leeftijd enzovoort, moet competentie management net kansen creëren voor kansengroepen. Projectontwikkelaars diversiteit hadden ook de taak om pilootorganisaties eventueel te wijzen op de valkuil dat competentievereisten mensen zouden kunnen uitsluiten.
- Stimuleren en opbouwen van expertise rond competentie management bij de pilootorganisaties en in hun eigen organisaties.

#### 4. Regionale Diversiteitsconsulenten van de vakbonden

Dankzij het engagement van de vakbonden binnen Talent Transfer hebben we ook hun diversiteitsconsulenten uit de 3 betrokken regio's kunnen aanspreken. Zij vervulden een belangrijke rol in:

- Het ondersteunen van de vertegenwoordigers van de werkvloer in de bedrijfsinterne werkgroep. Zodoende bewaakten ook zij de vertaling van de 'verticale dimensie' van Talent

Transfer binnen elke pilootorganisatie.

- Het vertolken van het werknemersperspectief binnen de Talenten Trotter.
- Het creëren van draagvlak voor competentie management op de werkvloer.
- De participatie aan de lerende werkgroep werkvloer.
- De opbouw van expertise rond competentie management op de werkvloer en in hun eigen organisaties.

Als we binnen Talent Transfer over de werkvloer spreken, dan hebben we het zowel over de collectieve vertegenwoordiging van de werkvloer via vakbonden, als over de niet vertegenwoordigde individuele werknemers.





## 8. LEESTIPS EN HINTS: BRONNEN EN LITERATUUR





## 8. LEESTIPS EN HINTS: BRONNEN EN LITERATUUR

### Omtrent het reisconcept

Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis en interacties.  
Boonstra en De Caluwé in: M&O, nr ¾, 2006.

Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige.  
L. De Caluwé en H. Vermaak, 2006

Anders veranderen. Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprocessen.  
A. J. Cozijnsen, Prentice Hall, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2004

Ik kies voor mijn Talent.

Luc Dewulf, Lanno Campus Scriptum, 2009





### Omtrent competentieland anno 2010

Klare kijk op competentie management.  
HIVA/ARVO, Leuven, 2002

Nieuwe tendensen – Competentiemanagement.  
K. Baert, Berenschot, 2003

Praktijkboek Competentiemanagement – Zelf aan de slag.  
Neerslag van ESF Project Cascade, vzw Tabor

Competentiemanagement. Mens en organisatie in beweging.  
Diverse auteurs. VVSG – uitgeverij Politeia, 2008

Iedereen Competent. Het handboek voor competentie management.  
Lou Van Beirendonck, Lannoo Campus – Scriptum, 2009

### Het exploratiegebied: het operationeel handelen

Praktijkgids competentieontwikkeling.  
K. Seynaeve. Acco, Leuven, 2006

Het selectie-interview. Handboek voor het gedragsgerichte interviewen bij het aanwerven van personeel.  
H. De Rycke, Acco, Leuven, 2002

Maak je eigen POP. Werkboek voor persoonlijke ontwikkeling.  
S. Van Leest. Academic Services, Den Haag, 2004

Coachen op competentieontwikkeling.  
M. Lingsma en M. Scholten, Nelissen, Soest, 2002



Ontwikkelingsgericht Coachen – een hefboom voor zelfsturing.  
R. Van Damme, Nelissen, Soest, 2003

Coachen voor Dummies.  
Marty Brounstein, Pearson Education, 2005

Motiveren voor Dummies.  
Max Messmer, Pearson Education, 2002

Bezieling en kwaliteit in organisaties.  
D. Ofman, Kosmos/Servire, Utrecht, 2006

Weg met alle regels. Wat de beste managers anders doen.  
M. Buckingham, C. Coffman, Spectrum, 2002

Ontdek je sterke punten. Een revolutionair programma om unieke talenten te ontwikkelen.  
M. Buckingham, D. Clifton, Spectrum, 2002

Diepgaande verandering.  
Robert E. Quinn, Academie Services, 2006

Handboek managementvaardigheden.  
Robert E. Quinn / Sue R. Faerman / Michael P. Thomson, Academie Services, 4e druk, 2008

### **Omtrent Diversiteit en gelijkheid van intelligentie**

Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle.  
J. Rancière, Fayard, Paris, 1987

Pays de connaissances.  
M. Authier, Editions du Rocher, 1998

Competenties benoemen en erkennen.  
G. Verstraete, Ter Zake Cahier p.56-58, 2001

Doe-het-zelf democratie.  
G. Verstraete & R. Pinxten, EPO, Berchem, 2009

Slapende vermogens werken niet: HRM ook voor uitvoerenden!  
C. Drijkoningen, L. Delanote & D. Van de Poel, Acco, Leuven, 2002

Diversiteit op de werkvloer – Naar een personeelsbeleid van verschil.  
B. Blanpain/B. Belet/J-L Fasseur/S. Hoornaert/S. Scheepens/M. Van de Voorde, Vandenbroele, 2007





Levenslang en levensbreed leren: wie heeft er behoefte aan?  
M. Bouverne-De Bie, Samenleving en Politiek, nr.9 pag.33, 2002

Competentiemanagement met kansengroepen.  
Inge Laperre en Mieke Audenaert, Garant, 2007

Meerstemmigheid: organiseren met verschil.  
Maddy Janssens en Chris Steyaert, Gorcum en Comp., 2003

### Enkele interessante websites:

[www.leerplek.be](http://www.leerplek.be)

[www.leerlink.be](http://www.leerlink.be)

[www.hrmcoach.be](http://www.hrmcoach.be)

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

[www.werk.be/beleid/competentiebeleid](http://www.werk.be/beleid/competentiebeleid)

[www.trivium.fr](http://www.trivium.fr)

[www.competentiemanagement.pagina.nl](http://www.competentiemanagement.pagina.nl)

[www.competentiemanagement.startkabel.nl](http://www.competentiemanagement.startkabel.nl)



## 9. DANKWOORD

Aan het eind van ons project Talent Transfer hebben alle partners samen vastgesteld dat het een leerrijke reis geweest is. De reis is niet af, maar dat vinden we oké, want het smaakt naar meer.

We zijn op verrassende plekken geweest en hebben nieuwe horizons verkend. We kwamen ook al eens in drassig gebied of slecht weer terecht, maar hebben daar dan ook beter mee leren omgaan.

Ook in de toekomst kan de Talenten Trotter ons blijvend gidsen. Op die manier zullen we lerende organisaties blijven.

We durven dan ook stellen dat Talent Transfer, als lerend netwerk, zijn doel niet gemist heeft. Er is een lerende dynamiek ontstaan rond competentie management die nog lang kan nawerken.

Een dankwoord aan al wie daar op één of andere manier toe bijgedragen heeft, is dan ook op zijn plaats:

Het Europees Sociaal Fonds, voor het belang dat het hecht aan Competentiemanagement en aan de leervorm Lerend Netwerk om daar expertise rond te delen. Meer bepaald Stefaan Ryckewaert, opropverantwoordelijke bij het ESF, die ons antwoorden bood op onze projectmanagementvragen.

De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij van Oost-Vlaanderen, voor haar promotorschap. Aan de directeur van de POM, Dhr. Johan Declerck, voor het voorzitten van de stuurgroep. Aan Danny Vanrijkel voor het ondersteunen van het

Dagelijks Bestuur. Aan Anne Coetsier en Johan Schmidt, die respectievelijk het inhoudelijk en het administratief/financieel projectmanagement op zich namen.

Aan de sectororganisaties SAV (logistiek en transport) en Vivo (social profit), in de personen van Ingrid Van Craeynest en Katty Stas, die ons binnen de stuurgroep een klankbord boden.

Aan de vertegenwoordigers van de 3 betrokken SERR/Resoc regio's, aan Peter De Ridder (ACV), Jacques De Grootte (Voka), Dominique Puype (ABVV), André Raemdonck (SERR Gent en Rondon Gent), Dries Delissen-Jacobs (ACV), Katrien De Schrijver (Unizo), die de regionale insteek en de visie als sociale partner vertolkten.

Aan de 8 pilootorganisaties, die via de experimenten het project met de voeten op de grond hielden. Jullie waren een boeiend laboratorium. En de input van al jullie vertegenwoordigers op de 4 lerende werkgroepen (alle namen opnemen zou ons hier te ver leiden), waren bijzonder boeiend en hebben deze Talenten Trotter gemaakt tot wat hij geworden is.

Bedankt in het bijzonder aan alle HR-verantwoordelijken binnen deze organisaties, die bereid waren om samen deze intense, maar ook intensieve reis samen te maken: Anne Van Haesendonck (PZ Onze Lieve Vrouw, Brugge), Martin Carels (DVC De Triangel, Lovendegem), Anje Lagast (DD trans, Zeebrugge), Jelle De Coene (Van Gansewinkel, Evergem), Gert Laureyssens en Marleen Verstraete (ECS, Zeebrugge), Lieve De Clercq (Ryhove bw, Gent), Hans



Spanhove (Arcotec bw, Brugge), Griet Santy (Solidariteit voor het Gezin, Gent), Benedicte Vereeken (TML, Gent).

Aan de 3 consultants die de lerende werkgroepen hebben begeleid: Frank Rochus, Leen Hellinckx en Ghislain Verstraete. Zij gaven voeding aan de bijeenkomsten en inspiratie voor deze Talenten Trotter. Een bijzonder dankwoordje vooral aan Leen die mee de pen vasthield bij het tot stand komen van dit boek.

Aan de projectontwikkelaars diversiteit van de betrokken SERR's voor hun rol als begeleider van de experimenten en spil-

figuur in de bedrijfsinterne werkgroepen: Carine De Meester en Dany Cottyn.

Aan de diversiteitsconsulenten van de vakbonden die mee de taal van competentie management vertaald hebben naar de werkvloer: Peter Baert (ABVV), Dries Delissen-Jacobs (ACV), Vincent Muhr (ACLVB), Christ Vanneste (ABVV), Marieke Van Beselaere (ACV).

Het succes van het project en de kwaliteit van deze gids is aan jullie allemaal te danken.







Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Vlaanderen



Sociaal Economische Raad voor de Regio Gent en Rondon Gent



Sociaal Economische Raad voor de Regio Meetjesland, Leiestreek en Schelde



Sociaal Economische Raad voor de Regio Brugge



Vormingsinstituut voor opleiding in de Social Profit



Koninklijke beroepsfederatie van de Vlaamse goederenvervoerders en de logistieke dienstverleners



Dienstverleningscentrum De Triangel



Solidariteit voor het Gezin



Psychiatrisch Ziekenhuis Onze Lieve Vrouw



Arcotec beschutte werkplaats



Ryhove beschutte werkplaats



European Container Services



DD Trans



Groep Van Gansewinkel

