

WegWijs in competenties



Woord Vooraf

Ieder bedrijf dat zijn opdrachten wil realiseren én tegelijkertijd de competenties van zijn medewerkers optimaal wil benutten, maakt werk van competentie management. Competentie management is met andere woorden veel meer dan een hip woord of een hol begrip. Denken en werken vanuit competenties vereist een zorgzame en weldoordachte aanpak. Heel wat bedrijven organiseren het werk en de mensen vanuit dat oogpunt. Talloze boeken en recensies begeleiden ondernemingen in hun zoektocht naar competenties.

Omdat de praktijk vaak verschilt van de mooie theorie, besliste Voka medio 2008 om een 'Lerend Netwerk Competentie management' in het leven te roepen.

Bedrijven die al geruime tijd werken met competentie management werden uitgenodigd om samen rond de tafel te zitten met bedrijven waar competentie management nog in de kinderschoenen staat. Deze groep werd aangevuld met ondernemingen die echt 'goesting' hebben om met het competentie gebeuren van start te gaan.

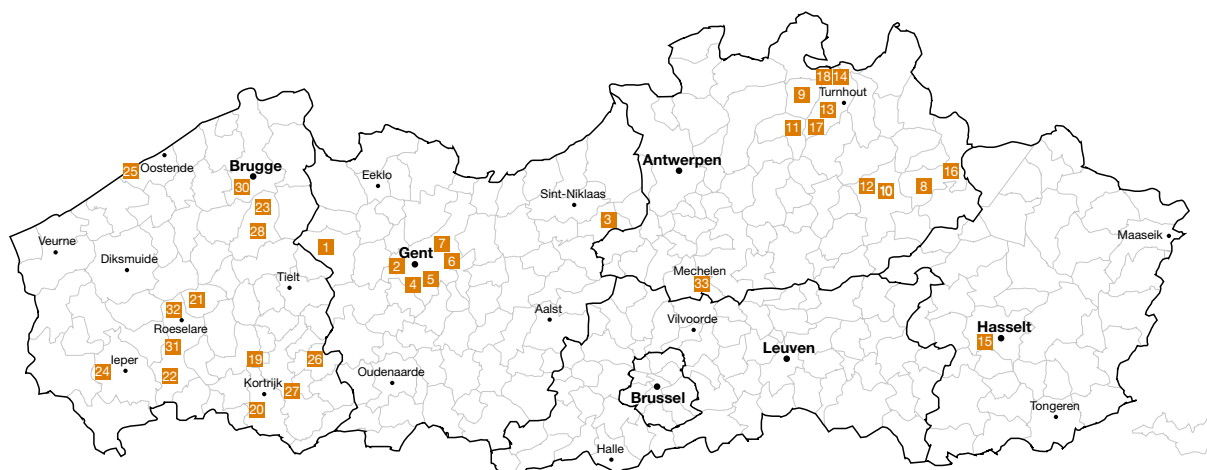
Resultaat:

35 Vlaamse bedrijven en organisaties vormden 16 maanden lang een hecht netwerk waarbinnen maandelijks ervaringen, knelpunten, tips en suggesties werden uitgewisseld. HR-managers en zaakvoerders gaven hun bevindingen en luisterden naar de ervaringen van hun collega's.

We hebben enkele verhalen, aanbevelingen en 'good practices' voor u gebundeld. Dit is een weergave van wat er leeft in de Vlaamse bedrijven. De verhalen zijn stuk voor stuk uit de realiteit gegrepen. Het is een mooi voorbeeld van hoe "kennis delen leidt tot kennis vermenigvuldigen". Is de praktijk immers niet de beste leerschool?

Deze toolbox is gebaseerd op getuigenissen en ervaringen van de verschillende deelnemers aan het Lerend Netwerk competentie management van Voka.

Voka bedankt deze bedrijven en organisaties voor hun bijdrage:



- | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1. Actemium | 10. Cavalo | 19. vzw BIK | 28. Tyco Electronics |
| 2. Amcor Flexibles Transpac Gent | 11. Ecover | 20. Cleaningboy | 29. Unilin |
| 3. Eltra Temse | 12. Genzyme | 21. Deceuninck | 30. Genencor |
| 4. Pilz Belgium | 13. Hamal Signature | 22. DesleeClama | 31. Roularta |
| 5. TMWW | 14. Philips Innovative Applications | 23. EADS | 32. Villeroy & Boch |
| 6. Vitamex | 15. SPE-Luminus | 24. Picanol | 33. Adoria |
| 7. Vlerick Leuven Gent Mgt School | 16. VITO | 25. Sint-Monica | |
| 8. AGC Flatglass | 17. WEB vzw | 26. Thermote Vanhalst | |
| 9. Campine | 18. KTA de Merodelei | 27. Traficon | |

Dit initiatief werd gerealiseerd door Voka - Kamer van Koophandel Kempen, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen in partnership met VDAB en Randstad hr Solutions.



Voka - Kamer van Koophandel is van mening dat de competentieagenda van de Vlaamse regering van cruciaal belang is om de huidige en toekomstige knipperlichten op de arbeidsmarkt efficiënt en liefst proactief te kunnen aanpakken. Dat verklaart het volgehouden engagement van Voka in diverse projecten inzake competentie management.

Bedrijven mobiliseren is in die context voor ons van groot belang.

Maar we moeten niet alleen bedrijven zo ver krijgen dat ze het belang van competentiegericht werken gaan inzien. Het komt er ook op aan de bedrijven die hieraan willen werken te ondersteunen.

Ook voor hen wordt het een hele klus om binnen hun eigen organisatie, zowel op het niveau van het kader als op dat van de medewerkers, een voldoende breed draagvlak te creëren dat de basis kan vormen voor een succesvol, actief no nonsense competentie management.

Voka heeft in de voorbije jaren de eer gehad samen te werken met zeer ondernemende bedrijfsmedewerkers. Het gaat om mensen die in loondienst zijn bij een werkgever, maar die zich als verantwoordelijke, vooruitziende en zeer bekommerde 'intrapreneurs' gedragen.

Het is geen toeval dat bedrijven met ondernemende medewerkers de meest succesvolle zijn. Dat zijn ook de bedrijven met het grootste verandervermogen en de meeste ideeën. Zij laten het ondernemerschap van iedereen voluit tot bloei komen.

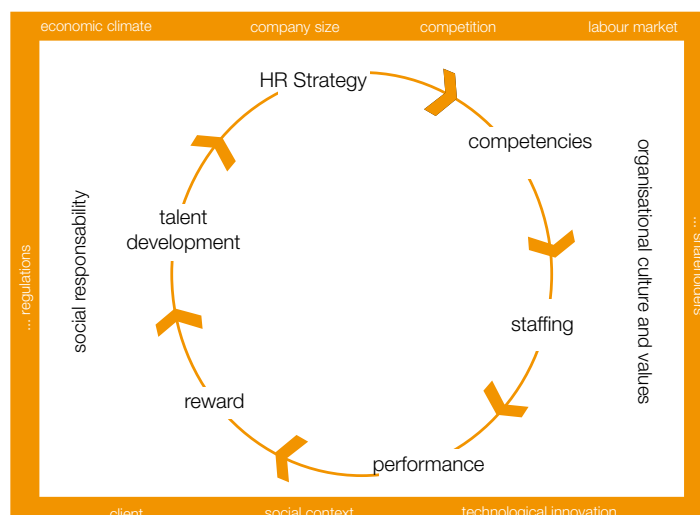
We zijn ervan overtuigd dat onze bedrijven beter en moderner worden en beter gewapend zijn voor de toekomst, naarmate ze vaker een beroep doen op de inzichten en ervaringen van gemotiveerde medewerkers. In alle bedrijven moeten lijnverantwoordelijken op de competenties en de volle "goesting" van hun medewerkers kunnen rekenen.

Tot slot is het onze overtuiging dat dit voor elk bedrijf geldt, ook voor de vandaag nog kleinere maar daarom niet minder ambitieuze en ondernemende KMO's.

De **VDAB** staat voor een competentie management waarbij alle talenten en competenties van elkeen (h)erkend en specifiek gekoppeld worden aan de noden van de bedrijven.

Hoe beter we in staat zijn de competenties te "vatten" en te inventariseren, hoe groter de kans dat de juiste man of vrouw op de juiste plaats terecht komt. Hierbij wil de VDAB ook de werkgevers ertoe aanzetten om oog te hebben voor de ontwikkeling van competenties, zodat het menselijke kapitaal in de bedrijven voortdurend wordt verrijkt en versterkt. Dit geldt overigens ook voor de VDAB zelf, als organisatie.

Randstad



Inhoudstafel: WegWijs in competenties

Woord Vooraf

1. WegWijs in competenties	5
2. Strategisch en operationeel competentie management: praktische gids	9
Stap 1: Doelbepaling	12
Stap 2: Stappenplan	16
Stap 3: Draagvlak en communicatie	20
Stap 4: Het competentiewoordenboek	24
Stap 5: Een functieomschrijving en competentieprofiel opmaken	27
3. Instroom	
Rekruteren bekeken doorheen een competentiebril	33
Competenties: begrippen	36
Functieomschrijving met competentieprofiel	37
Competente medewerkers zoeken	41
De instroom selecteren	45
Het competentiegericht selectie-interview	47
Aanwerving en nazorg	55
4. Doorstroom	59
Toepassen bij meten en evalueren	62
Toepassen bij het ontwikkelen van competenties	67
Toepassen bij het beheer van de competentiematrix	73
Toepassen bij loopbaanontwikkeling	77
5. Uitstroom	81
Uitstroom: Belang of noodzaak	84
6. En verder...	89
Competenties in de nabije toekomst	91
Competenties in de verdere toekomst: creatief dromen	95
Extra: Kritische succesfactoren: getuigenissen	

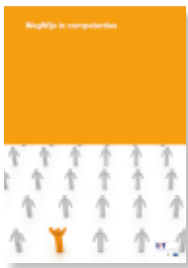
Deze toolbox werd gerealiseerd met de steun van ESF, het Europees Sociaal Fonds. Met dit subsidie-instrument willen de Vlaamse overheid en de Europese Unie samen het Vlaamse arbeidsmarktbeleid versterken. Meer informatie vind je op www.esf-agentschap.be.



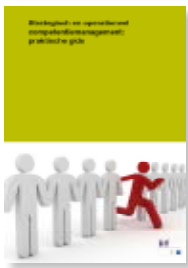
WegWijs in competenties

Voor jou ligt de toolbox 'WegWijs in competenties'. Er zijn 6 onderdelen te onderscheiden in deze toolbox:

1. WegWijs in competenties
 2. Strategisch en operationeel competentie management:
Praktische gids voor het opstarten van en werken met competentie management
 3. Instroom
Rekruteren bekeken doorheen een competentie bril
 4. Doorstroom
 5. Uitstroom
 6. En verder...
- Extra: Kritische succesfactoren: getuigenissen



Onder het tabblad **WegWijs in competenties** lichten we je toe hoe je het beste deze toolbox opvat en gebruikt. Dit werk is gebaseerd op getuigenissen en input van de verschillende deelnemers aan het Lerend Netwerk competentie management van Voka, vandaar dat je ook een kaart vindt met een vermelding van alle deelnemende bedrijven. Tot slot lees je in dit onderdeel de motivaties van Voka en de partners Randstad en VDAB om aan dit project te werken.



Het onderdeel **'Strategisch en operationeel competentie management'** biedt een algemeen overzicht van het opstarten van en werken met competentie management. De praktische gids bestaat uit een aantal stappen en gaat dieper in op de strategische en operationele kant van werken met competenties. De bundel laat de lezer nadenken over de doelen die moeten worden bereikt en geeft de stappen aan om ze te behalen. In dit deel worden de belangrijkste kernbegrippen toegelicht.

Nadien volgen drie tabbladen **'Instroom'**, **'Doorstroom'** en **'Uitstroom'**, die je in feite kan samenbrengen onder de noemer 'Toepassen van competentie management'. De klemtoon ligt voornamelijk op het toepassen van competentie management in de drie belangrijke HR-processen.



Daar waar de praktische gids erop gericht is het fundament voor competentie management neer te zetten en een algemeen overzicht te bieden om bij de lezer een denkproces in gang te zetten, is het onderdeel **'Instroom: rekruteren bekeken doorheen een competentie bril'** specifiek toegespitst op het gedragsgericht interviewen van kandidaten.

We hebben **'Instroom'** grondig(er) uitgediept (dan de thema's doorstroom en uitstroom). Het is immers de kunst om die kwaliteiten aan te trekken die men binnen de organisatie ook daadwerkelijk nodig heeft. Hoe kom je er tijdens een selectiegesprek achter of iemand over de vereiste competenties beschikt? De STAR-techniek, die als grondslag diende voor dit werk, werd onder de loep genomen en verder aangevuld met het observeren van gedragscompetenties. We staan stil bij alles wat aan het interview voorafgaat en bespreken ook de nazorg. Je krijgt hier een antwoord op de vraag "Hoe, waar en op welke manier vind ik een competente nieuwe medewerker?" En hoe moet het verder na de aanwerving?



Competenties kunnen worden ontwikkeld, en daar besteden we in het onderdeel **'Doorstroom'** aandacht aan. Bij het beoordelen van medewerkers spelen competenties een nuttige rol. Competenties betreffen bij de wijze waarop een medewerker functioneert, geven medewerkers een richting om zich verder te ontwikkelen. Een efficiënte en overzichtelijke competentiematrix is daarbij een handig hulpmiddel, omdat je duidelijk de gap kan aflezen tussen de vereiste en aanwezige competenties. We hebben het in dit onderdeel ook over loopbaanontwikkeling, of een planmatige aanpak om de ontwikkeling van een medewerker richting te geven.



'Uitstroom'... Belang of noodzaak? Je krijgt een aantal tips over een ontslagrapport en het opmaken van een competentiebilan / oriëntatierapport.



In het luikje **'En verder'** staan we stil bij 'future competences'. In het eerste deel geeft SD Worx haar bevindingen en onderzoeksresultaten over competenties die in de nabije toekomst aan belang zullen winnen. Aansluitend brengen we het resultaat van een brainstormoefening over competenties in 2020. De deelnemers aan ons lerend netwerk hebben hierover in groep gedroomd.



Kritische succesfactoren: getuigenissen

Tijdens de bijeenkomsten van het ESF – project stond ervaringsuitwisseling centraal. De deelnemers willen graag hun ervaringen en tips delen met andere organisaties. De kritische succesfactoren en voorbeelden met betrekking tot het vormgeven en invoeren van competentie management, vind je in deze bundel. Bij elke stap uit **Strategisch en operationeel competentie management: praktische gids** hoort een interview van een deelnemer uit het Lerend Netwerk. De getuigenissen zijn ook boeiende praktijkvoorbeelden op zich. Theorie is immers mooi, maar de praktijk is nog veel rijker. Neem daarom zeker even de tijd om bij elke stap of onderdeel links in de toolbox de bijhorende getuigenis erbij te nemen ter illustratie. De kleuren wijzen je verder de weg.



Aanvullend reiken we op de **CD-ROM 'Competenties snel en concreet observeren'** een werkdocument aan waarin we competenties concretiseren met **gedragsindicatoren**. Zo kun je de competenties in kaart brengen en ze op het juiste niveau inschalen.

De deelnemers aan het lerend netwerk bevestigden de nood aan een praktische gids die als basis dient om de HR-manager of zaakvoerder een zicht te geven op eenvoudige, toepasbare methoden en praktijkervaringen. Deze toolbox is daarom opgevat als een gids, die de HR-manager kan gebruiken naargelang het onderwerp waar hij / zij vragen over heeft: een stappenplan of informatie bij in-, door- of uitstroom. Je kan hem verder aanvullen met je eigen nota's en informatie. Vandaar dat we gekozen hebben voor een handige atoma-uitgave. We hopen dat we met deze gids wat klaarheid kunnen scheppen in competentie management. Neem contact op met de Talentcoördinatoren van de Kamers van Koophandel indien je nog vragen hebt. Zij helpen je graag verder.

Meer informatie over de thema's en doelgroepen van verschillende lerende netwerken lees je op www.voka.be

Katrien Adriaensens, Voka-Kamer van Koophandel Kempen
Caroline Blockeel, Voka-Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen
Kaat Creupelandt, Voka-Kamer van Koophandel West-Vlaanderen

Bronnen

Internetbronnen

- <http://competentiemanagement.pagina.nl>
- <http://competentiemanagement.startkabel.nl>
- <http://www.hura.be>
- <http://www.kennisportal.com>
- http://www.leerplek.be/leerplek/nl/links_0000.htm
- <http://www.vandale.nl/>
- <http://www.wikipedia.be/>
- <http://www.evoleren.be>
- <http://www.leermarkt.be>
- <http://www.managementconsult.nl>
- <http://www.mvo-vlaanderen.be>
- <http://www.picompany.nl>
- <http://www.randstad.be>
- <http://www.resockempen.be>
- <http://www.vdab.be>

LiteratuurLijst

- Buckingham, M. D.O. & Clifton (2002). Ontdek je sterke punten. Het Spectrum, DB Houten.
- Covey, S. (2002). De 7 eigenschappen van effectief leiderschap. Amstel Uitgevers, Amsterdam.
- Faems, D. (2001). HRM, competenties en strategie. Beheersen of begeleiden? HR Jaarboek 2001, Personeelsbeleid in België, p. 46-49.
- Guiver-Freeman, M. (2001). Praktisch competentie management, Academic service, Schoonhoven.
- Hoekstra, H.A.& Sluijs E. (2000). Management van competenties: het realiseren van HRM, Van gorcum, Assen.
- Maes, G. (2000). De kracht van human resources in de onderneming: modellen voor een geïntegreerde HRM-aanpak,Acco, Leuven.
- Sels, L. (1999). Inleiding personeelsbeleid, Acco, Leuven.
- Seynhaeve, K. (2006). Praktijk gids competentieontwikkeling, Acco, Leuven.
- Van Beirendonck, L. (2001). Competentiemanagement: the essence is human competence, Acco, Leuven.
- Van Beirendonck, L., Beoordelen en ontwikkelen van competenties: assessment centers, development centers en aanverwante technieken, Acco, Leuven.
- Van Beirendonck, L. (2009). Iedereen competent, Scriptum, Schiedam.
- Van Beirendonck, L. Handboek voor trefzeker gedragsgericht interviewen, LannooCampus, Tielt.

Andere bronnen

- Getuigenissen uit de sessies van het lerend netwerk COMP=BEN, Voka – Kamer van Koophandel (2008 – 2010).
- GPS voor ondernemingen van Flanders District of Creativity, www.flandersdc.be.

Strategisch en operationeel competentiemanagement: praktische gids



Praktische gids

Inleiding	11
Stap 1: Doelbepaling	12
Stap 2: Stappenplan	16
Stap 3: Draagvlak en communicatie	20
Stap 4: Het competentiewoordenboek	24
Stap 5: Een functieomschrijving en competentieprofiel opmaken	27

Inleiding

Laat je inspireren door deze 'Praktische gids voor competentie management'

Deze tool is geen theoretisch naslagwerk, noch een volledig overzicht van alles wat er al is geschreven en gedaan rond competenties. Hij moet je veeleer inspireren, zuurstof geven en op weg zetten. We willen je graag aan het denken zetten. We reiken bouwstenen aan die je met jouw bedrijf zelf vorm geeft, afhankelijk van de behoeftes en de mogelijkheden van de organisatie.

Iedere stap bestaat uit een korte, krachtige inleiding die de essentie van het onderwerp samenvat. Daarna wordt de lezer gewezen op de belangrijke vragen die in die fase een antwoord moeten krijgen. De suggesties vullen het geheel aan en bevatten minder bekende, handige weetjes. De tools zijn oefeningen, voorbeelden etc. aangereikt vanuit de sessies van het lerend netwerk. De vragen stimuleren het denkproces. De suggesties en de tools zijn mogelijke antwoorden die echter niet volledig zijn. Het is de bedoeling dat de lezer deze leidraad aanvult met eigen informatie, tools, ervaringen, notities. Op deze manier ontstaat een antwoord op maat van het bedrijf.

Omdat dezelfde taal spreken van fundamenteel belang is, hebben we per stap de belangrijkste begrippen in een begrippenkader opgenomen. Neem er bij elke stap ook het bijhorende interview bij. De interviews vind je vooraan in de toolbox.

We wensen je alvast veel leesplezier.



STAP 1: Doelbepaling

“Bepaal je doel en hou het steeds voor ogen.”

In deze dynamische tijden wordt het belang van innovatie en kwaliteit steeds groter. Zij maken het mogelijk flexibel in te spelen op nieuwe trends en behoeften van klanten. De kwaliteit en inzet van medewerkers liggen aan de basis van het innovatie- en kwaliteitsproces in het bedrijf. Het is dan ook van groot belang de juiste mensen respectievelijk de juiste competenties in te schakelen of te ontwikkelen. Daartoe is competentie management een nuttig en doeltreffend instrument.

Voor je van start gaat met competentie management is het belangrijk dat je de volgende vragen beantwoordt:

- Waarom denk je aan competentie management voor jouw bedrijf?
- Is competentie management een antwoord? Zijn er alternatieven?
- Wat betekent competentie management voor je bedrijf?
- Start je vanuit een bepaalde visie?
- Wat zijn bijkomende voordelen voor jouw bedrijf?
- Waarom zou je competentie management implementeren?
- Welk resultaat wil je bereiken, wanneer en hoe?
- Wie kan helpen om het resultaat te bereiken en op welke manier?
- Hoe kan competentie management strategisch een meerwaarde betekenen voor HRM en op bedrijfsniveau?



Suggesties

- Formuleer je doelen duidelijk en SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanpasbaar, Realistisch, Tijdsgebonden).
- Maak een checklist op met de voordelen van competentie management voor je bedrijf (hou rekening met alle stakeholders).
- Communiceer over je doelen en toets deze af bij alle belanghebbenden in de organisatie.
- Stel van bij het begin een werkgroep samen bestaande uit vertegenwoordigers van alle stakeholders die belang hebben bij competentie management. Bespreek onder meer wat competentie management voor het bedrijf kan betekenen. Dit brengt de verschillende doelen helder in beeld.
- Zorg dat je de ‘commitment’ hebt van het management / algemeen directeur om de doelen te halen.



Begrippen

Competentie management

Het zo optimaal mogelijk beheren van competenties van medewerkers in functie van strategische bedrijfsdoelen. Competentie management focust op (te verwerven) gedrag dat vereist is om bepaalde functies binnen een onderneming uit te voeren. Dit omvat onder meer het bepalen van de vereiste competenties, het in kaart brengen van de aanwezige competenties en het implementeren van een competentieontwikkelingsbeleid.

Talent management

Het zo optimaal mogelijk beheren van talent (natuurlijk gedrag) van medewerkers in functie van strategische bedrijfsdoelen. Talent management focust op de (aangeboren) talenten van medewerkers en onderzoekt hoe die het best kunnen worden ingezet en ontwikkeld in het bedrijf. Dit omvat het opsporen, ontwikkelen en opvolgen van talent doorheen verschillende fases van een loopbaan.

Kennis

Over de definitie van kennis bestaan veel standpunten (zie Wikipedia). Wij definiëren kennis als een geheel van patronen (ervaringen, feiten, begrippen en structuren) aanwezig in de hersenen van elke mens. Kennis stelt ons in staat om en is vereist om bepaalde dingen te doen (vaardigheden en attitudes).

Vaardigheid

Een vaardigheid wijst op het vermogen, de mogelijkheid, om een procedure uit te voeren (kennis toepassen), of een probleem op te lossen (kennis contextafhankelijk toepassen).

Attitude of houding

Een attitude is een spontane manier van "letten op", een vermogen om in een bepaalde context consistent en voorspelbaar te reageren. Een attitude is ook simpelweg een houding of een psychische instelling.

Competentie

Competentie = kennis + vaardigheid + houding => vermogen om iets te realiseren of op te lossen.

Competentie verwijst naar een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes waardoor iemand een bepaalde taak kan uitvoeren of een uitdaging kan aangaan. De uitoefening van bedrijfsfuncties vereist altijd bepaalde competenties.



Tools: Checklist voordelen

Hieronder vind je een lijst van voordelen die tijdens de Kempense sessie op 28/11/2008 zijn opgesomd. Je kan voor jezelf nagaan welke van deze voordelen ook van toepassing zijn op jouw organisatie en of dit al dan niet strategische voordelen zijn.

Er is op het einde ruimte gelaten om zelf voordelen toe te voegen. Zo krijg je een mooi overzicht van de voordelen van het invoeren van competentie management in je organisatie.

Voordelen van Competentiemanagement	Voordeel in kader van strategie?
Competentiemanagement in plaats van ad hoc evaluatie en ontwikkelingsbeleid. Het biedt een concrete objectieve inhoud voor een functionerings- en evaluatiegesprek.	
Competentiemanagement geeft leidinggevenden de kans om bij functioneringsgesprekken concreet gedrag te benoemen/evalueren , terwijl dit vroeger eerder nattevingerwerk was.	
Competentiemanagement biedt leidinggevenden een kapstok en een gemeenschappelijk taalgebruik om tijdens functionerings- en evaluatiegesprekken te gebruiken.	
Medewerker en leidinggevende spreken een gemeenschappelijke taal. De medewerker voelt zich erkend.	
Dankzij de transparantie kan de leidinggevende concreet en duidelijk bijsturen zodat competenties beter ontwikkeld worden . Dit biedt groeipectieven .	
Competentiemeting kan leiden tot effectievere ontwikkelingsprogramma's , ook op het gebied van teamontwikkeling .	

<p>Visie, beleid en instrumenten in het kader van ontwikkeling binnen het competentie-management kunnen worden uitgebreid tot het HR – beleid, ook op strategisch niveau.</p>	
<p>Vanuit onderzoek naar cultuurwaarde blijkt dat medewerkers competentie-management be-ginnen te waarderen.</p>	
<p>De ontwikkelingsdoelen van werknemers kunnen beter worden afgestemd op het bedrijf. Zo slaagt men er beter in om de juiste man/vrouw op de juiste plaats te zetten.</p>	
<p>Het diversiteitsdenken wordt geïntroduceerd zonder het zo te benoemen. Door competentie-management in te voeren, houdt men automatisch rekening met de diversiteit tussen mensen.</p>	
<p>De interne mobiliteit van de werknemer ver-hoogt.</p>	
<p>Bij een aanwervingsstop is competentie-manage-ment een zeer handig instrument. Het zorgt voor een stijging van de interne doorstroom van werknemers zodat vacatures intern ingevuld wor-den.</p>	
<p>Competentie-management als PR – strategie met het oog op het creëren van grotere instroom.</p>	
<p>Bij aanwerving is diploma in de meeste gevallen nog steeds belangrijk. Maar de slimste of diegene met de meest technische bagage van de klas is niet altijd de beste werknemer. Competentiema-nagement zorgt ervoor dat werknemers zich kunnen onderscheiden door andere compe-tenties dan alleen technische.</p>	
<p>Competentie-management bevordert de instroom van de juiste kandidaten.</p>	
<p>Competentie-management creëert de mogelijkheid om tijdens een sollicitatiegesprek specifiek gedrag te toetsen door middel van interviews, persoonlijkheidsvragen. Het geeft o.a. een antwoord op de vraag: “Past de werknemer binnen de bedrijfscultuur?”</p>	
<p>Competentie-management kan voor meer bewust-woording zorgen bij medewerkers over hun eigen ontwikkeling binnen het bedrijf, zodat ze mee kun-nen groeien in functie van het bedrijf.</p>	
<p>Ander voordeel ...</p>	
<p>Ander voordeel ...</p>	

STAP 2: Stappenplan

“De toekomst kan je niet voorspellen maar bepaalde scenario’s kunnen wel gepland worden.”

Na het bepalen van de doelstellingen maak je een stappenplan op. Op die manier weet je welke weg je best bewandelt. Met een beknopt en overzichtelijk stappenplan van hoe je het in de praktijk aanpakt, ben je goed voorbereid. Een geslaagd stappenplan bevat alle elementen om competentie management op te starten en uit te voeren. Denk daarom per stap na over de volgende vragen:

- Wat is het doel van de stap die je noteert?
- Welk resultaat wens je met deze stap te bereiken?
- Welke activiteiten organiseer je hiervoor?
- Wie is uitvoerder / betrokken in deze stap?
- Communiceer ik het resultaat van deze stap? Zo ja aan wie?
- Timing: hoeveel tijd trek je uit voor deze stap?



Suggesties

- Een goede voorbereiding bespaart je veel tijd (kopieën, vertalingen, regelen van vergaderaccommodatie etc). Calculeer dat in.
- Op het internet vind je een aantal goede voorbeelden van stappenplannen. Vermijd om extern aangereikt competentiemateriaal letterlijk over te nemen. Het allerbeste stappenplan is maatwerk dat aan de mogelijkheden en de behoefte van de organisatie is aangepast.
- Maak een realistische timing op en voorzie de nodige flexibiliteit.
- Voor grote bedrijven: overweeg om met een pilootgroep van start te gaan.
- Maak voor de verwerking van de input handig gebruik van een aantal ‘automatische’ systemen, vb. verwerking van surveys via Excel.
- Het is handig als je kan rekenen op de collega’s van de administratie voor een aantal praktische zaken.



Begrippen

Prestatie-indicator of KPI

Key Performance Indicator verwijst naar parameters om de “performance” of de prestaties, zijnde het resultaat van het gedrag van een persoon, een team of een onderneming, te meten en te analyseren. KPI is een managementinstrument waarmee het management zijn eigen prestaties kan beoordelen. Een KPI voldoet meestal aan het SMART-principe: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar, Tijdsgebonden.

KPI’s kunnen worden geordend in een Balanced Score Card. Die legt het verband tussen KPI’s vanuit 4 verschillende perspectieven: financieel, klant, proces, medewerkers.



Tools

Tool 1: Toolbox

In de praktische gids van deze toolbox reiken we je een aantal stappen aan, die de rode draad kunnen zijn bij het invoeren en toepassen van competentie management. Zie hiervoor ‘WegWijs in competenties’

Stap 1: Doelbepaling

Stap 2: Een productaanpak met stappenplan

Stap 3: Draagvlak en communicatie

Stap 4: Het competentiewoordenboek

Stap 5: Een functieomschrijving en competentieprofiel opmaken

In de stappen erna komt het er op aan in de praktijk aan de slag te gaan:

Instream: inzetten van competentiemangement bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers

Doorstroom: competenties trainen en ontwikkelen

Uitstroom: competenties als grondslag voor het heroriënteren van medewerkers

Tool 2: Stappenplan om competenties te formuleren

Hieronder vind je een aantal sub-stappen die je kunnen helpen om competenties te formuleren. Je kan eruit afleiden welke stakeholder in elke stap betrokken wordt en aan wie telkens gecommuniceerd wordt. De uitvoerder is zeer bedrijfsspecifiek en kan je zelf aanvullen.

Dit stappenplan is van de hand van Cynthia De Waele, HR manager Eltra (Temse)

	Projectstap	Uitvoerder	Tijdsbesteding
1	functies groeperen in clusters		½ dag
2	clusters indelen op niveaus		½ dag
3	gewichten toekennen per cluster voor kerncompetenties		½ dag
4	management meeting: voorstellen competentiemodel + indicatoren kerncompetenties		2 uur
5	validatie directieteam		1 uur
6	bespreking en aanpassen competentie-bevragingslijst		2 uur
7	infosessie competentiemangement (in 2 groepen: powerpointvoorstelling)		2 x 2 uur
8	bevraging van de jobholders via vragenlijst		½ uur per bevroagde
9	verwerking: uitschrijven van de functie (of cluster) gerelateerde competenties, definities en gedragsindicatoren		4 dagen
10	workshops (8): vastleggen van functie-gebonden competenties		8 x ½ dag
11	validatie directieteam		2 uur per directielid
12	infosessie aan leidinggevenden: hoe competenties evalueren en scoren		2 uur per sessie
13	verwerking van de gegevens en conclusies		Afhankelijk van aantal
14	opstellen opleidingsplan		

STAP 3: Draagvlak en communicatie

“Probeer alles wat je doet een identiteit te geven, en deze aan te houden.”

Competentiemanagement invoeren gebeurt in bepaalde bedrijven vanuit een bepaalde noodzaak. Voor andere ondernemingen gaat het om een strategische keuze.

Wat ook de reden is van invoering, competentie management moet worden gedragen door de hele organisatie.

Het moet beleefd en doorleefd worden in de onderneming.

Correct communiceren op het juiste moment is daarbij van cruciaal belang.

- Wie zijn de stakeholders in dit verhaal?
- Wat is de impact van competentie management op deze stakeholders?
- Hoe overtuig je de verschillende stakeholders?
- Hoe betrek je hen en via welke communicatiekanalen?

Indien je de verschillende stakeholders op geregelde tijdstippen een stand van zaken geeft en met hen de voorbij fase evalueert, zorg je voor meer betrokkenheid en houd je het verhaal levendig in de organisatie.

- Hoe overtuig je mensen die ‘weerstand’ bieden?
- Hoe kun je op korte termijn succes(sen) boeken?
- Vergt de grootte van jouw team/onderneming een andere aanpak?

Veel communiceren schept openheid en transparantie in de organisatie. Doe het op een positieve manier. Ongetwijfeld zal de wijze waarop je een boodschap brengt en de taal die je hierbij gebruikt, verschillen naargelang de stakeholder.

- Hoe maak je jouw communicatie open en transparant?
- Hoe breng je positieve en niet-bedreigende boodschappen?
- Hoe zorg je ervoor dat verschillende leidinggevendenden een boodschap op dezelfde manier uitdragen?



Suggesties

- Hanteer de behoefte als middel om het verhaal verkocht te krijgen op ieder niveau.
- Goede communicatie van bij de start is essentieel! Besteed daaraan voldoende tijd.
- Zorg dat je van meet af aan het vertrouwen krijgt.
- Communiceer duidelijk en frequent maar hou rekening met de manier waarop en het tijdstip.
- Bereid je voor op mogelijke weerstand.



Begrippen

Stakeholder

Vrij vertaald als “belanghebbende”, d.w.z. alle betrokken partijen bij een onderneming die invloed ondervinden van of uitoefenen op de werking van een onderneming. (Uit Wikipedia). Er bestaan interne (werknemers, managers, aandeelhouders) en externe (toeleveranciers, maatschappij, overheid, crediteuren, klanten, omwonenden, milieuorganisaties) belanghebbenden.

Veranderingsmanagement

Veranderingsmanagement is een bedrijfskundige stroming gericht op het beheer en beheersen van veranderingen in de structuur of de werkwijze van een bedrijf. Dit is vaak onder de vorm van projectmanagement.



Tools: Leidraad strategisch gesprek met het management

Bron: sessie lerend netwerk COMP – BEN onder leiding van Dré Swannet – Philips

Tijdens het strategische gesprek met het management is het van fundamenteel belang om een duidelijk antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Wat vindt het management belangrijk?
- Heeft het management bewust voor competentie management gekozen?
- Welke output wenst het management?
- Welke verandering wenst het management?

De antwoorden geven een duidelijk beeld van de strategische verwachtingen van het management in het kader van competentie management. Die strategische doelen zijn belangrijk om mee te verwerken in het competentie management van jouw bedrijf. Het is een eerste stap om een draagvlak te creëren op strategisch niveau en tevens een eerste stap naar een duurzaam competentiebeleid binnen jouw bedrijf.

Leidraad voor het strategische gesprek:

1. Wat raakt jou als manager als het gaat over competentie management? Wat is voor jou de motivatie, de trigger waarom je competentie management wil implementeren (trachten te achterhalen waar het management mee bezig is)?
2. Als je als manager naar de organisatie kijkt, wat gaat competentie management dan volgens jou veranderen in het gedrag van jouw mensen (peilen naar geloof in competentie management)?
3. Als competentie management is geïnstalleerd, welke bedrijfsresultaten wil je dan zien (peilen naar verwachtingen)?
4. Als je mensen uiteindelijk andere competenties hebben, hoe zie je die verandering dan op de werkplek? Wat verwacht je daarvan (peilen naar functionaliteit van competentie management)?

Het is belangrijk dat je zelf ook een antwoord hebt op bovenstaande vragen. Indien jouw management geen antwoord kan geven op bovenstaande vragen, of een totaal andere visie heeft op competentie management, is het belangrijk dat je inspirerende, overtuigende voorbeelden en/of argumenten kan aanhalen.

Je kan dit gesprek voorbereiden door middel van een rollenspel:

- Minimum 2 personen.
- 1 persoon zet een HR-bril op.
- 1 persoon zet een management-bril op.

Tijdens het rollenspel kan je inspirerende voorbeelden en argumenten aanhalen om jezelf beter voor te bereiden op mogelijke weerstand.



Tools: Overzicht stakeholders

Deze matrix is een aanzet om de stakeholders en hun vragen in kaart te brengen. Jouw bedrijf zal met hen immers rekening moeten houden als je een competentiebeleid wilt invoeren. In de linkerbalk vind je een overzicht van de verschillende belanghebbenden. Bovenaan in de balk staan de thema's waarover de stakeholders vragen kunnen stellen. Het is een voorbereidende denkoefening waardoor je je verplaatst in de situatie van de andere stakeholder om zo te kunnen anticiperen op de vragen die hij/zij kan stellen. We hebben in dit schema reeds enkele vragen opgenomen.

Thema Stakeholder	Financieel	Mensen/Organisatie	Consequenties	Timing	Communicatie	Voordeel	Planopvolging	Doel	Betrokkenheid	Voorwaarde = breekpunt
Vakbonden	Is er een impact op het loon? Welke?		Wat als mensen niet 'passen' in het systeem? Willen de impact op het personeel kennen.	Vinden een stappenplan belangrijk.	Nood of opportuniteit? Waarom nu? Hoe brengen we het aan de man?	Willen duidelijkheid over wie welk voordeel heeft.		Waar komen we uit? Wat wil het bedrijf ermee bereiken?	Als ik betrokken word Willen mee kunnen bepalen	Objectiviteit
Management	Reorganisatie mogelijkheid Nodig in economische crisis? Vraagt tijdsinvestering. Wat kunnen we er commercieel mee doen? Meerwaarde op financieel gebied. Return on Investment. Prijs. Impact op rentabiliteit. (meten?)	Past het in het beleid. Verbeter hierdoor de organisatie in het bedrijf? Voeren we dit door in gans het bedrijf of starten met een pilootproject?	Zijn we nu niet goed bezig?	Tijdsbestek. Haalbaarheid.	Wat is het, bestaat hierover objectieve informatie? Zien in ander bedrijf: getuigenis. Aanpak + communicatie. Waarom?	Meerwaarde op tevredenheid. Als ik beter aanwerk. Waarom?	Is er nood aan of is het gewoon een hip idee? Als ik weet wat het betekent voor HR. Zelf doen of uitbesteden? Wie is trekker? Criteria evaluatie.	Creëren we geen al te hoge verwachtingen?		
Werknemers	Wat zit erin voor mij? Link met bonus, loon, ontslag, promotie, andere?	Bij iedereen of alleen ik?	Wie bepaalt wat, welke criteria?	Hoe evolueren/bijzieren.	Als ik een overzicht heb van wat er kan veranderen. Wie is aanspreekpunt? Infosessie: theorie en praktijk. Als het concreet is. Wat is dat? Leg het mij uit in verstaanbare taal. CM voor dummies.	Nut moet gekend zijn. Is dit zinvol? Of gewoon weer een hip management idee?	Is er een opleidingsplan aan gekoppeld? Hoe wordt dit gevalueerd?	Wat vraagt dit van mij? Investering Wat zijn competenties? Als ik een antwoord heb op de vraag 'waarom?'.	Als ik kan meedoen.	Als ik weet dat het objectiefs is.
Ikzelf als HR	Middelen krijgen. Kosten - baten.	Engagement personeel.	Criteria evaluatie bekend? Wat is de opvolging en hoe verloopt ze?		Als ik zelf voldoende baggage heb (intern/extern). Hoe breng ik dit over?	Valkuilen bekend Een totaal overzicht van de competenties in mijn organisatie en teams.	Degelijk plan + achtergrond info.	Ik wil op voorhand weten wat we ermee doen. Doel moet gekend zijn. Visie op lange termijn begrijpen. Ik wil het resultaat voor ogen hebben.	Ik wil zelf zicht/voeling hebben hoe anderen er tegenover staan. Ik wil van bij het begin betrokken zijn. Ik heb engagement van het management nodig. Medewerking van de medewerkers.	
Andere leidinggevenden		Welke competenties zijn nodig in mijn groep medewerkers? Moeten zelf gemotiveerd zijn. Welke structuur breng ik in mijn werk/team?	Hoe word ik gevalueerd?	Wanneer moet ik iets bereiken?	Hoe kan ik de groep inlichten? Belangrijk om hen te overtuigen. Zij willen weten wat ze op de vragen van de werkvloer moeten antwoorden.	Wat is het voordeel voor mijn groep? Wat moet ik bereiken?	Hoe volg ik het op? Hoe moet ik starten?	Waarom? Meenwaarde.	Vaam vind ik alle documenten? Word ik geruggesteund?	
Zou het niet fijn zijn als...		Waarom - sollicitant. Dit lukt.	Iedereen enthousiast is over CM. Iedereen overtuigd is.		Iedereen automatisch op de hoogte is van alles. Staken ook als een competente aanzien wordt. CM een bedrijfslijn is. Op alle niveaus competentie-management geïmplementeerd is.	Het een dynamiek brengt. Iemand in mijn bedrijf hiermee al ervaring heeft. Ik gemakkelijker kan doorgroeien. Ik meer gerichte opleiding krijg over dit thema. Alle kennis/competenties ontduddbeeld zijn.	We alle kennis in huis hebben of ontwikkelen.	Iedereen kan doen waar hij het best in is of wil worden. De competenties groeien.	Competentiemanagement een bedrijfsstaal wordt.	

STAP 4: Het competentiewoordenboek

“Begin met klare taal”

Op dit moment weet je waarom het bedrijf aan competentie management begint, wat de aanpak wordt, wie je erbij wil betrekken of met wie je rekening moet houden. In deze stap worden de competenties die voor jouw bedrijf belangrijk zijn, samengebracht in een competentiewoordenboek. Op die manier spreken we een duidelijke, gemeenschappelijke taal inzake competenties. Je kan het woordenboek gebruiken om een beter inzicht te krijgen in wat de onderneming verstaat onder een bepaalde competentie en wat de verschillende competentieniveaus juist betekenen.

Om een competentiewoordenboek samen te stellen, kunnen de volgende vragen van nut zijn:

- Welke competenties zijn er aanwezig in het bedrijf?
- Hoe omschrijf je iedere competentie?
- Hoe komen deze competenties tot uiting in kennis, gedrag en attitude?



Suggesties

- Als je competenties in kaart brengt, hou je best rekening met technische en gedragscompetenties.
- Het woordenboek bevat een gemeenschappelijke taal die voor iedereen in het bedrijf begrijpbaar is.
- Stel het woordenboek samen met afgevaardigden van alle niveaus van de onderneming.
- Durf ook competenties te schrappen > een kleiner aantal competenties maakt het woordenboek beter beheersbaar.
- Betrek er een externe, objectieve expert bij, die het proces begeleidt.
- Laat je inspireren door een aantal online competentiewoordenboeken, onder meer www.vdab.be/cobra, het competentiewoordenboek van Electrabel (zie Google) etc. Het zijn slechts enkele mooie voorbeelden die zeker het raadplegen waard zijn.



Begrippen

Competentie

Competentie verwijst naar een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes waardoor iemand een bepaalde taak kan uitvoeren of een uitdaging kan aangaan.

Competentie = kennis + vaardigheid + houding => vermogen om iets te realiseren of op te lossen.

De uitoefening van bedrijfsfuncties vereist altijd bepaalde competenties.

Competentiewoordenboek

Een bedrijfseigen naslagwerk waarin de betekenis van de woorden die worden gebruikt in het competentiebeleid, verder wordt uitgediept. Het competentiewoordenboek geeft ook een volledige beschrijving van alle competenties in het bedrijf.

Gedragscompetentie

Onder gedragscompetenties verstaan we alles wat te maken heeft met drijfveren, vaardigheden, attitudes en waarden die tot uiting komen in gedrag, en wat cruciaal is om de functie succesvol uit te oefenen.

Gedragsindicator

Parameters die aangeven hoe een persoon of een groep mensen zich gedraagt.

Bijvoorbeeld: het aantal interventies op een vergadering, surfgedrag, aantal foute bestelbons, tijd per productie-eenheid. Gedragsindicatoren kunnen worden gebruikt als Key Performance Indicator.

Technische competentie

Kennis = meetbaar. Onder (vak)technische competenties verstaan we alles wat te maken heeft met kennis en inzicht op een bepaald (vak)technisch gebied en wat cruciaal is om de functie succesvol uit te oefenen.



Tools: CD-ROM Competenties snel en concreet observeren

Op de CD-ROM “competenties snel en concreet observeren”, vooraan in deze toolbox, vind je een werkdocument waarin de competenties aangevuld werden met gedragsindicatoren en verschillende niveaus van beheersing. Het laat je toe competenties in kaart te brengen en ze op het juiste niveau in te schalen. Schrap competenties die voor jouw organisatie niet van toepassing zijn en vul aan met competenties en gedragsindicatoren die relevant zijn voor je eigen organisatie.

De gebruiksaanwijzing voor deze tool vind je terug op de CD-ROM.

Even ter verduidelijking

Wat zijn gedragsindicatoren?

Sleutelvaardigheden worden het best geobserveerd in een context. Gedragsindicatoren zijn die objectief meetbare en observeerbare gedragingen waardoor men kan beoordelen of iemand over een bepaalde sleutelvaardigheid beschikt, en vaak ook in welke mate of tot op welk niveau dat het geval is.

Wat kan ik daarmee doen?

Gedragsindicatoren maken het mogelijk gedragingen te observeren en daar conclusies aan te koppelen. Ze zijn vooral een inspiratiebron om te weten waarop je moet letten om bepaalde sleutelvaardigheden bij iemand te ontdekken, te controleren of te evalueren.

Wat zijn sleutelvaardigheden?

Sleutelvaardigheden, ook sleutelcompetenties of “gedragscompetenties” genoemd, zijn competenties die beroeps- en functieoverstijgend zijn. Gewone competenties zeggen wat je kunt doen of uitvoeren, sleutelvaardigheden zeggen iets over hoe je dat doet of uitvoert.

Bronnen

Er bestaan heel wat verzamelingen van gedragsindicatoren voor een al even diverse set van sleutelvaardigheden of gedragscompetenties. De bedoeling van dit bestand is een aantal van die verzamelingen samen te brengen en te ordenen.

Iedere verzameling is op zich al waardevol, maar wellicht wordt de waarde nog verhoogd door de vele verzamelingen door elkaar aan te bieden en te rangschikken per sleutelvaardigheid.

Dit zijn de verzamelingen en tools die ons inspireerden:

- De 9+3 van de VDAB.
- Slagen (VDAB).
- Selectiecriteria (Psychologische diensten van de VDAB).
- “Napoleon Revised” door RESOC Kempen.
- Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap - Quintessence.
- Gedragsindicatoren van JES vzw.
- “Iedereen competent” van Syntra West en Resoc Kempen.
- Talentenwoordenboek (Onderwijs).
- Gedragsindicatoren OPEL Belgium.
- VOKANS competentiespiegel.

STAP 5: Een functieomschrijving en competentieprofiel opmaken

“Vergeet de jobinhoud, durf te denken van een wit blad”

De competenties die belangrijk zijn voor jouw bedrijf heb je opgenomen in het competentiewoordenboek. De competenties die zijn beschreven in het woordenboek en die voor een bepaalde functie gelden, worden vastgelegd in het competentieprofiel van de functie. Dit competentieprofiel kan opgesteld worden voor een functie of voor een specifieke medewerker. In de praktijk wordt de functieomschrijving vaak uitgebreid met een competentieomschrijving en bestaat er geen afzonderlijke functie- en competentieomschrijving. In deze leidraad spreken we dan over een competentieprofiel van de functie en niet meer over een functieomschrijving. In een later stadium kan je alle competenties van de verschillende functies of medewerkers samenvoegen en creëer je zo een competentiematrix van het bedrijf.

Er zijn een aantal vragen waarbij je best op voorhand even stilstaat.

- Welke waarden zijn belangrijk voor het bedrijf?
- Hoe vertalen die waarden zich in competenties?
- Welke competenties dienen alle medewerkers te bezitten, ongeacht de functie? Welke competenties zijn belangrijk voor het bedrijf, ongeacht de functie?
- Wat zijn hiervan technische competenties en wat zijn gedragscompetenties?

Het antwoord op bovenstaande vragen bestaat uit de KERNCOMPETENTIES van het bedrijf.

Daarna bepaal je de functiegebonden competenties.

- Welke competenties dienen medewerkers te bezitten per afdeling?
- Wat zijn hiervan technische competenties en wat zijn gedragscompetenties?
- Welke competenties dienen medewerkers te bezitten per functie?
- Wat zijn hiervan technische competenties en wat zijn gedragscompetenties?

Het competentieprofiel van de functie werd omschreven. Je vindt er de competenties in terug die nodig zijn om een bepaalde functie uit te oefenen. Het is belangrijk dat iedere competentie uitgediept wordt met concrete gedragsindicatoren: ‘welk gedrag is een uiting van die bepaalde competentie?’.

Wil je een stap verder gaan, breng dan per competentie een ‘niveau van beheersing’ aan (= niet ontwikkeld, neutraal, licht of sterk ontwikkeld). Zie hiervoor de CD-ROM ‘Competenties snel en concreet observeren’.

De gedragsindicatoren maken het gemakkelijker gedrag objectief te bespreken, o.a. tijdens functionerings- en evaluatiegesprekken. Het is belangrijk om de medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij het in kaart brengen van de taken, competenties en gedragsindicatoren voor een bepaalde functie. Hierdoor creëer je een groter draagvlak.



Suggesties

- Breng eerst de functies en de taken van elke medewerker (of groep) in kaart.
- Betrek zoveel mogelijk de werknemers bij dit proces. Zij weten het best waar zij dagdagelijks mee bezig zijn. Een mogelijke manier om deze informatie te bekomen, is werken met workshops waaraan medewerkers uit verschillende afdelingen deelnemen. Aan hen wordt gevraagd om die taken, karakteristieken of gedragingen te beschrijven die belangrijk zijn binnen de eigen functie. Dit resulteert in een competentieprofiel van de functie(groep).
- Breng zowel technische als gedragscompetenties in kaart.
- De beroepenfiches van CO.BR.A kunnen een hulpmiddel zijn. Elke beroepenfiche beschrijft het beroep en somt de vereiste basis- en specifieke competenties op per beroep:
www.vdab.be > Carrière > Beroepeninfo
- Betrek er eventueel een externe, objectieve expert bij, die het proces begeleidt of de competenties per werknemer in kaart brengt.
- Maak de beschrijvingen kort, praktisch en bruikbaar.
- Maak de functiebeschrijvingen levendig. Pas ze elk jaar aan indien nodig.
- Een handig werkboek hiervoor vind je op www.evoleren.be/leidraad. Vraag de papieren versie op bij Voka-Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen.
- Checklist vragen om een functieprofiel op te stellen:
 - Hoe ziet jouw werkweek eruit?
 - Hoeveel tijd spendeer je aan elke taak?
 - Formuleer jouw 3 hoofdtaken (+ timing).
 - Formuleer jouw bijtaken (+ timing).



Begrippen

Functieomschrijving:

Een omschrijving van de verantwoordelijkheden (of rollen) én de daaraan verbonden taken voor een bepaalde functie.

Competentieprofiel van de functie:

Een omschrijving van de kerncompetenties (eigen aan de onderneming in haar geheel) en de specifieke competenties die horen bij een bepaalde functie.

Competentieprofiel van de medewerker:

Het competentieprofiel van de medewerker geeft een beeld van het geheel van competenties die een medewerker bezit.

Competentiegap:

Indien er tussen het competentieprofiel van de functie en het competentieprofiel van een medewerker een verschil bestaat, spreken we van een competentiegap.

Kerncompetentie:

De competentie waar een organisatie of een persoon uitzonderlijk goed in is.

Naast één of meer kerncompetenties heeft een organisatie of een persoon ook noodzakelijke competenties (competenties die niet onderscheidend zijn, maar wel noodzakelijk voor het voortbestaan).

Competentiematrix:

Een schema dat aangeeft welke competenties (rijen) vereist zijn voor bepaalde functies (kolommen). Een competentiematrix is vooral nuttig om de competenties van polyvalente medewerkers in kaart te brengen.

Functioneringsgesprek:

Een dialoog waarin het wederzijds functioneren van de werknemer en diens leidinggevende besproken wordt (Uit Wikipedia), met als doel het verbeteren van de (samen)werking en het ontwikkelen van talent en competenties. Een functioneringsgesprek gaat over “de manier waarop” en wordt bij voorkeur niet gekoppeld aan loon of promotie.

Evaluatiegesprek:

Een gesprek met als doel te evalueren en te beoordelen hoe goed (of slecht) een medewerker gedurende een bepaalde periode heeft gewerkt en in welke mate bepaalde vooropgestelde doelen en resultaten werden bereikt. Een evaluatiegesprek gaat over de behaalde resultaten en kan bijgevolg wel gekoppeld worden aan loon of promotie.





Tools: Model van een functieomschrijving en competentieprofiel

Model functieomschrijving

Verantwoordelijk voor... (goed doordachte korte omschrijving)

Kerntaken: (max 5 clusters, samen meer dan 80% van de tijd)

- 1.
- 2.
- 3.

Bijtaken: (taken die af en toe gebeuren, max 3 clusters)

- 1.
- 2.

Hoe ga je te werk om het model van het competentieprofiel te gebruiken?

Neem een blanco vel papier per medewerker.

Stel aan jouw medewerker (of over jouw medewerker) de vraag: "Wat moet je kennen (peilt naar kennis) en kunnen (peilt naar vaardigheden) om jouw job goed uit te oefenen?" Aan de hand van wat jouw medewerker vertelt kan je onderstaand schema invullen.

Model vereiste competenties

	Specifiek	IT	Talen	Sociaal
Vaardigheden				
Kennis				

Niet veel, maar enkel de juiste dingen noteren.

Enkel de meest essentiële elementen worden opgenomen.
Vaardigheden vooronderstellen altijd kennis.
Kennis wordt enkel vermeld indien specifiek vereist.
Deze fiches kunnen dienen als basis voor instroom- en doorstroom- instrumenten.
Laat de fiches groeien, niet door meer te schrijven, maar door juister te omschrijven.

Medewerker boekhouding

Verantwoordelijk voor de input van boekhoudkundige gegevens, de voorbereiding van de maandelijkse afsluitingen en de financiële opvolging van klanten en leveranciers.

Kerntaken: (max 5 clusters, samen meer dan 80% van de tijd)

1. Aan- en verkoopfacturen coderen, boeken en betalingen opvolgen
2. Maandelijkse en jaarlijkse afsluitingen
3. Rekeningen opvolgen
4. Klassement en administratie bijhouden

Bijtaken: (taken die af en toe gebeuren, max 3 clusters)

1. Voorbereiding voor bedrijfsrevisor
2. Back-up boekhouder bij afwezigheid

Vereiste competenties hulpboekhouder

	Specifiek	IT	Talen	Sociaal
Vaardigheden	Werken met boekhoudkundige pakketten	MS office Lotus Notes Internet Boekhouding- software	NL ENG	Nauwkeurig zijn Plannen Discretie Orderlijkheid Communiceren Klasseren
Kennis	Boekhouding Fiscaliteit			

Instroom

Rekruteren bekeken
doorheen een competentiebril

*Praktische gids voor het aanwerven
van competente medewerkers.*



Instroom

Inleiding	35
Competenties: begrippen	36
Functieomschrijving met competentieprofiel	37
Competente medewerkers zoeken	41
De instroom selecteren	45
Het competentiegericht selectie-interview	47
Aanwerving en nazorg	55

Inleiding

Waarom rekruteren met de competentiebril op?

Je bent zaakvoerder, medewerker van een kleine of middelgrote organisatie of bedrijf. Je bent expert op één of meerdere gebieden en je neemt het personeelsbeleid van je organisatie er ook nog eens bij. Misschien ben je een starter in personeelsbeleid.

Je kent jouw organisatie goed. Bewust en soms ook onbewust hou je rekening met haar bedrijfscultuur, eigenheid, waarden en alles wat haar uniek maakt. Het is belangrijk om de eigenschappen van een “goede” medewerker grondig te benoemen, zodat alle betrokken partijen ook hetzelfde ‘voelen of zien’. Die stappen vormen de basis van een professionele samenwerking.

In dit luik blijven we vooral stilstaan bij de ‘selectie’ in het proces van ‘selectie tot rekrutering’. Er bestaan hiervoor theorieën en modellen in overvloed, maar hoe pas je die toe in “jouw” organisatie?

Precies daarom hebben we veel aandacht besteed aan de bruikbaarheid van deze bundel. Hij is dan ook toepasbaar in verschillende omgevingen, sectoren en situaties. Hij is praktisch opgevat en geeft tal van suggesties en tips. Daarnaast biedt hij je de mogelijkheid om jouw informatie eraan toe te voegen en aan te vullen. Kortom, neem dit instrument ter hand voor je een vacature uitschrijft.

Wij wensen je veel succes met het aanwerven van de volgende sollicitant.



Competenties: begrippen

Hieronder worden een aantal begrippen kort toegelicht.

1. Wat is een competentie?

Het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes, onder andere motivatie, nodig om een functie, taak of opdracht, uitdaging, rol... succesvol uit te voeren.

2. Wat is competentie management?

Een geheel van activiteiten die erop gericht zijn, de competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen om de doelstellingen van de organisatie te realiseren en de medewerkers performanter te maken.

3. Wat zijn technische competenties?

Onder (vak)technische competenties verstaan we alles wat te maken heeft met kennis en inzicht op een bepaald (vak)technisch gebied en wat cruciaal is om de functie succesvol uit te oefenen.

Voorbeelden hiervan zijn: kunnen lassen, de boekhouding correct voeren, Engels spreken, schrijven...

Typisch voor technische competenties is dat:

- Ze gemakkelijk aan te leren zijn via (schoolse) opleiding, training op de werkplek....
- Het beheersingsniveau eenvoudig meetbaar is in een test.
- Ze meestal ondergebracht worden onder het aspect 'kennen' in het competentieprofiel.

Technische competenties kan je gemakkelijk bevragen. We lichten dit verder toe in Stap 4 – het competentiegerichte selectie-interview.

4. Wat zijn gedragscompetenties?

Gedragscompetenties verwijzen naar alles wat te maken heeft met drijfveren, vaardigheden, attitudes en waarden die tot uiting komen in gedrag. Ze zijn cruciaal om de functie succesvol uit te oefenen. Voorbeelden hiervan zijn: klantgericht zijn, kwaliteitsbewust optreden, gedreven zijn...

Typisch voor gedragscompetenties is dat:

- Ze moeilijk aan te leren zijn.
- Het beheersingsniveau moeilijk meetbaar is.
- Ze meestal ondergebracht worden onder het aspect 'willen' en 'kunnen' in het competentieprofiel.

5. Wat is een competentiewoordenboek?

Een competentiewoordenboek is een gestructureerde opsomming van competenties. Het kan de vorm aannemen van een bedrijfseigen naslagwerk waarin de betekenis van woorden die jouw organisatie gebruikt in het competentiebeleid verder wordt uitgediept.

Er bestaan veel competentiewoordenboeken voor gedragscompetenties, doorgaans met lijsten variërend van 20 tot 60 gedragscompetenties. Het is moeilijk om een competentiewoordenboek voor technische competenties samen te stellen. Technische competenties zijn meestal heel ruim en evolueren snel, samen met de technologie.

In luik 2 'strategisch en operationeel competentie management' vind je meer informatie over het competentiewoordenboek.

6. Wat zijn kerncompetenties, generieke - of organisatiegebonden competenties?

De drie begrippen hebben dezelfde betekenis. Bepaalde organisaties hebben een heel eigen cultuur en een activiteitendomein die hen van anderen onderscheiden. In zo'n organisatie kan je verwachten dat alle medewerkers die specifieke competentie beheersen of ze verder kunnen ontwikkelen.

Bijvoorbeeld: in een researchcenter kunnen creativiteit en flexibiliteit kerncompetenties zijn omdat je verwacht dat alle medewerkers open staan voor vernieuwing. In een voedingsbedrijf kan kwaliteit dan weer een kerncompetentie zijn.

7. Wat zijn afdelingsgebonden competenties, functiegebonden competenties?

Bepaalde technische - en/of gedragscompetenties zijn voor een bepaalde groep medewerkers (van een afdeling, functie) dezelfde.

8. Wat is een functie-, rolomschrijving, competentieprofiel?

Een functieomschrijving geeft een helder beeld van de inhoud van de functie en de verantwoordelijkheidsgebieden. Ze geeft aan welke toegevoegde waarde de functie moet bieden om bij te dragen tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Om vandaag goed te kunnen rekruteren en selecteren, heb je een helder beeld nodig van het "willen", "kennen", en "kunnen" dat nodig is om de functie succesvol in te vullen.

Een competentieprofiel beschrijft de functie/rol met de competenties. Beide zijn complementair en vormen de basis waarop je verdere HR-acties steunen.

9. Gedragsindicatoren

Gedragsindicatoren zijn parameters die aangeven hoe iemand of een groep mensen zich gedraagt.

Bijvoorbeeld:

het aantal interventies op een vergadering, het surfgedrag, het aantal foute bestelbonnen, de tijd per productie-eenheid.

Gedragsindicatoren kunnen worden gebruikt als Key Performance Indicator. Een gedragscompetentie wordt meetbaar door een indicator. Een gedragsindicator is een uiting van gedrag. Een overzicht van gedragsindicatoren met de beheersniveaus, gekoppeld aan competenties, vind je op de cd-rom van deze werkmap.

Functieomschrijving met competentieprofiel

Een functieomschrijving met competentieprofiel omvat verschillende delen. Je bepaalt zelf wat je erin opneemt. Hieronder een aantal stappen die leiden tot de opmaak van een competentieprofiel.

1. Vaste rubrieken van de functieomschrijving

- Doel van de functie. Omschrijf wat de meerwaarde van de functie is.
- Aan wie rapporteert de functiehouder en omgekeerd?
- Voeg eventueel een organogram toe.
- De communicatielijnen en hun toegevoegde waarde, doel, frequentie...
- De specifieke verantwoordelijkheden met hun doel.
- De kritische succesfactoren die het succes van de functie beïnvloeden.
- De meetindicatoren die aangeven in welke mate de functiehouder de functie succesvol invult.
- De vereiste technische en gedragscompetenties om de functie succesvol te vervullen.
- De kerncompetenties.

2. Analyse van de functieomschrijving en het competentieprofiel

Competenties horen bij een functie. Zoek het antwoord op de vraag: 'Over welke competenties moet de medewerker beschikken om toegevoegde waarde te bieden bij de uitoefening van de functie en zo bij te dragen tot de realisatie van de strategie van de organisatie?'

Enkele vragen die je daarbij kunnen helpen:

- Wat heb ik nodig op die stoel om de resultaten van mijn organisatie te behalen?
- Welke toegevoegde waarde moet deze functie bieden? Wat is belangrijk in deze functie?
- Wat is dan het profiel dat ik nodig heb in mijn organisatie/deze functie?
- Is dit een sleutelfunctie die tactisch belangrijk is of is ze eerder uitvoerend?
- In welk budget moet ik hiervoor voorzien? Selectiekosten, personeelskosten...
- Wie maakt het profiel op? Heeft iedereen hierover dezelfde visie?



Suggesties

- Medewerkers betrekken creëert meer ideeën en vermindert weerstand na de introductie.
- Brainstorm met anderen over de inhoud van de functie en vertaal die naar "willen", "kennen" en "kunnen".
- Bevraag één of meerdere functiehouders, leidinggevendenden, medewerkers die de functie goed kennen.
- Neem een bestaand profiel kritisch door, analyseer het en benoem de competenties.
- Analyseer de verschillende stappen die worden doorlopen, van de start van de activiteiten tot het finale product of de verleende dienst. Benoem de competenties die nodig zijn om de kritische punten succesvol aan te pakken.
- Mogelijke bronnen zijn bestaand materiaal zoals lijsten met gedragscompetenties, technische competenties en reeds beschreven rollen/profielen/jobs/functiekaarten of een bestaand competentiewoordenboek.
- Gebruik informatie die gratis ter beschikking is en pas die aan de organisatiegebonden behoeften, specificaties, strategie en wensen aan.



Tools: Functieomschrijving met competentieprofiel:

Profiel

Identificatie

<i>Functienaam</i>	Medewerker boekhouding
<i>Functiehouder</i>	NN - nieuwe functie
<i>Afdeling</i>	Boekhouding & Administratie
<i>Verantwoordelijke</i>	Financieel Directeur
<i>Datum opmaak</i>	Laatst aangepast op X/Y/20XX
<i>Opgemaakt door</i>	Personeelsdienst - Fien Peeters

Doel van de functie

Als medewerker boekhouding ben je verantwoordelijk voor de input van de boekhoudkundige gegevens, de voorbereiding van de maandelijkse afsluitingen en de financiële opvolging van klanten en leveranciers zodat de boekhouding tijdig en correct wordt gevoerd en in lijn is met de wettelijke verplichtingen. Je rapporteert aan de Financieel Directeur.

Verantwoordelijkheden en resultaatgebieden

- Je codeert en boekt de aankoop - en verkoopfacturen correct.
- Je maakt de betalingslijsten en volgt de inkomende betalingen nauwgezet op.
- Je doet systematisch de debiteurenopvolging zodat problemen die tot laattijdige betaling leiden doelgericht worden aangepakt om betalingsachterstanden te vermijden of tot het minimum te herleiden.
- Je zorgt voor de bijboekingen van de bank zodat betalingen tijdig gebeuren en middelen zo optimaal mogelijk worden ingezet.
- Twee keer per maand doe je de voorbereiding van de leveranciersbetalingen en voer je ze door na goedkeuring van de Financieel Directeur.
- Je volgt de verschillende rekeningen op.
- Je helpt mee bij de afsluiting van de boekhouding.
- Je treedt op als back-up voor de collega's in hun afwezigheid zodat de activiteiten in het team steeds gewaarborgd blijven.

Kritische succesfactoren

Kwalitatief:

- Correcte boekingen uitvoeren zowel naar de juiste kostenrekening, kostenplaats als naar de BTW.

Kwantitatief:

- Tijdig aanleveren van boekhoudkundige gegevens ter voorbereiding van de maandelijkse rapportering.
- Correct betalen van leveranciers. noch te vroeg, noch te laat.
- Geen openstaande vervallen klantenfacturen.
- Behalen van deadline voor de BTW-aangifte, fiscale verplichtingen.

Competentieprofiel

Opleiding:

- Hogere opleiding met een degelijke basiskennis van boekhouding zoals bijvoorbeeld. een professionele bachelor in het bedrijfsmanagement, financiën of accountancy-fiscaliteit of een academische bachelor in handelswetenschappen.

Ervaring:

- 1 jaar ervaring als hulpboekhouder is wenselijk zodat de boekhoudkundige basis goed gekend is.

Vaktechnische competenties:

- Goede gesproken en geschreven kennis van het Nederlands en het Engels.
- Kennis van MS Office & Lotus Notes, etc. . .
- Kunnen werken met een boekhoudkundig pakket.
- Goede beheersing van de boekhoudkundige beginselen.
- Op de hoogte blijven van veranderingen in boekhouding en fiscaliteit.

Gedragcompetenties:

- Analysevermogen
- Nauwkeurigheid
- Plannen en organiseren
- Goede mondelinge en schriftelijke communicatie

Competente medewerkers zoeken

Nadat het competentieprofiel is opgesteld, weet je welk profiel je zoekt. Hoe creëer je vervolgens een goede instroom van potentiële kandidaten? Denk je die in het bedrijf te kunnen vinden? Alles staat en valt met het opmaken van een kwalitatieve vacature.

1. Nodige elementen om een goede vacature op te maken

Een competentieprofiel is een intern “werkdocument”. Voor externe communicatie is het belangrijk dat je dat “vertaalt” naar een vloeiende vacaturetekst. Bekijk je organisatie, het vereiste profiel en de manier waarop je potentiële kandidaten “aanspreekt” door de bril van de sollicitant.

Een aantrekkelijke vacature levert een betere respons op. Zet de positieve kanten in de verf zonder afbreuk te doen aan de dagelijkse realiteit. Sommige “belastende factoren” zoals een hoge werkdruk kunnen in jouw organisatie een realiteit zijn. Als je die dan kan kaderen in de forse groei, kan dat door een aantal potentiële kandidaten als positief worden aanzien. Het is vooral een kwestie van de “juiste respons” te krijgen. Beter weinig respons, maar wel de juiste kwalitatieve respons.

Wie of wat is jouw organisatie?

Beschrijf kort je organisatie. Wat is haar kernactiviteit? Wat is er typisch? Waarom loopt er een vacature?

Neem het competentieprofiel van de functie op in de vacature

Situeer de functie in de ruimere context. Wat zijn de verwachtingen, de uitdagingen en de doelstellingen? Welke competenties zijn nodig om succesvol te zijn in deze functie? Wat kan een logische opleiding en/of ervaring zijn?

Hou het bij voorkeur eenvoudig en doelgericht.



Wat heeft jouw organisatie te bieden?

Wat zijn de troeven van jouw organisatie die de sollicitant over de streep kunnen trekken om te solliciteren? Hierbij reiken we je een aantal denkpistes aan:

Groei? De bekendheid? De charme van het familiebedrijf? De voordelen van een klein en flexibel team? De variatie? De verantwoordelijkheid die je snel krijgt? De no-nonsense aanpak? Het aantrekkelijke product? De uitdaging (welke)? De leuke werkomgeving? De vooruitstrevende aanpak? De stabiliteit die de organisatie biedt?

Wat biedt jouw organisatie als extralegale voordelen? In Angelsaksische landen is het gebruikelijk om het salarispakket te vermelden, bij ons niet. Welke andere voordelen kunnen de kandidaat bekoren?

Hoe kan je solliciteren?

“Je kan solliciteren door jouw cv samen met jouw motivatie te sturen naar...” is gebruikelijk.

Het is prettig voor de sollicitant om te weten tot wie hij zich precies kan richten. Vermeld daarom je naam op de vacature . E-mailadres en postadres toevoegen is de standaard.

Indien je snel moet handelen, kan je vragen om het cv tegen een bepaalde datum te bezorgen.



Suggesties

- VDAB heeft een uitgebreid repertorium uitgewerkt van competenties in beroepen (CO.BR.A). Op de website <http://vdab.be/cobra> vind je per beroepenfiche de vereiste basis- en specifieke competenties. Een handig hulpmiddel om de competenties voor een functie te bepalen.
- Hoe meer informatie je geeft, hoe meer ruimte je moet “aankopen” in de media. Daarom kan het handig zijn om nog meer informatie over de functie en over jouw organisatie op de bedrijfswebsite te plaatsen.
- Zorg voor een aangepaste lay-out, zodat jouw advertentie goed oogt en de juiste aandacht trekt in de media. Zoniet is het een verloren investering.



2. Rekruteringskanalen

Nieuwe communicatiekanalen bieden veel alternatieven voor de “traditionele” advertentie in de geschreven pers. Een sollicitant kan via tal van vacaturesites online selectiecriteria opgeven waardoor vacatures automatisch digitaal worden verstuurd.

Dat kan via:

- De traditionele pers die ook digitaal raadpleegbaar is.
- Vacaturesites zoals bij voorbeeld Stepstone, Monster, Jobkanaal ...
- Virtueel sociale netwerken zoals facebook en LinkedIn bieden organisaties ook mogelijkheden om vacatures te verspreiden.

Alternatieven zijn:

- Via netwerken, eigen medewerkers....
- Op eigen reclamedrukwerk meegeven dat er vacatures zijn en verwijzen naar de bedrijfswebsite.
- Achteraan op de vrachtwagen vermelden.
- Uitbesteden aan een selectiebureau.



Suggesties

Wat met interne kandidaten? Krijgen die voorrang of behandel je ze in de selectieprocedure zoals externe kandidaten?

Laat je door een reclamebureau professioneel ondersteunen bij het ontwerpen van de advertentie en kies een “look en feel” die past bij de identiteit van je organisatie.

Op de volgende pagina vind je een voorbeeld van een vacature met functieomschrijving met competentieprofiel.





Tools: Vacature met functieomschrijving en competentieprofiel

Ons bedrijf:

Wij zijn een onderneming met 80 medewerkers en zijn gespecialiseerd in de productie van koekjes die onder private label verkocht worden in de grootdistributie in West-Europa. We werken uitsluitend met kwaliteitsvolle grondstoffen en streven naar een gezond evenwicht tussen prijs en kwaliteit. We investeren continu zodat we beschikken over een vooruitstrevend productie apparaat met alle aandacht voor veiligheid op de werkplek en hoge standaarden voor hygiëne en efficiëntie. Deze aanpak zorgt voor een jaarlijkse groei in omzet en productievolume waardoor we een nieuwe vacature openen voor een:

Hulpboekhouder (m/v)

De functie:

Als hulpboekhouder ben je verantwoordelijk voor de dagelijkse boekhouding in samenwerking met de verantwoordelijke boekhouding en administratie.

- Je codeert en boekt de aankoop- en verkoopfacturen correct in.
- Je bereidt de leveranciersbetalingen 2 keer per maand voor.
- Je doet de bijboeking van de bank zodat betalingen tijdig gebeuren en middelen zo optimaal mogelijk worden ingezet.
- Je doet systematisch de debiteurenopvolging zodat problemen die tot laattijdige betaling leiden doelgericht worden aangepakt.
- Je stelt de betalingslijsten op en volgt de inkomende betalingen op.
- Je volgt de verschillende rekeningen op.
- Je helpt mee bij de afsluiting van de boekhouding.

Profiel:

- Je hebt een hogere opleiding genoten met een degelijke basiskennis van boekhouding zoals bij voorbeeld bachelor boekhouden, fiscaliteit.
- Heb je al enige ervaring als hulpboekhouder dan is dat een plus.
- Je kan goed overweg met MS Office, boekhoudkundige pakketten.
- Je werkt nauwkeurig.
- Je kan eigen activiteiten goed plannen en organiseren.
- Je kan goed schriftelijk en mondeling communiceren, in het Nederlands en ook in het Engels.

Aanbod :

We bieden een vaste job in een klein maar sterk team dat een familiaal karakter heeft en professioneel is ingesteld. We zijn een financieel gezonde onderneming dat nog steeds sterk investeert in groei. De functie is nieuw en biedt werkzekerheid omwille van de verdere groei.

We bieden een aantrekkelijk salarispakket dat in verhouding is tot de verantwoordelijkheden die je opneemt en de kennis die je hebt.

Solliciteren:

Stuur jouw curriculum vitae met jouw motivatie waarom je bij ons solliciteert naar Fien Peeters. webadres en postadres. Wij behandelen de informatie met aandacht en houden dit vertrouwelijk.

De instroom selecteren

De sollicitatiebrieven komen binnen. Welke selectiefilters hanteer je om die kandidaten te vinden die het best aansluiten bij het vereiste competentieprofiel?

1. Eerste fase: selectie op CV

- Logica, opbouw, samenhang van het cv, motivatie voor de sollicitatie.
- Van welke noodzakelijke technische en gedragscompetenties wil je in geen geval afwijken?
- Leeftijd? Ervaren mensen hebben andere verwachtingen dan starters, denk aan jouw budget.
- Stel jouw selectiecriteria bij in geval van te weinig / te veel instroom van sollicitaties.

2. Tweede fase: bijkomende vragen stellen via telefoon of per e-mail

In geval van twijfel over de competenties, ervaring en kennis kan je tijd winnen door een aantal bijkomende vragen te stellen. Dat kan je doen met een e-mail. Als je opbelt, kan je meer doorvragen en de context schetsen. Op die manier krijg je een helderder beeld van de kandidaat en kan je beslissen of die verder in aanmerking komt of niet.



Tools: Voorbeeld van een script voor een telefonisch interview

Inleiding

- Goeiemorgen meneer/mevrouw X. Ik ben...van organisatie X. Bedankt voor uw sollicitatie en voor uw cv. Ik zou u graag een aantal vragen stellen over uw ervaring/professionele loopbaan... (Soms vinden kandidaten een telefonisch interview ongewoon, in dat geval kan je volgende toelichting geven: “voor ik beslis of we elkaar ontmoeten wil ik graag nog een aantal bijkomende vragen stellen”). Dat neemt ongeveer tien minuten tijd in beslag. Als het nu niet kan, dan bel ik graag terug op een ander tijdstip/ Goed dan bel ik u terug deze middag om 13.00 uur, tot straks.
- Kunnen we nu tijd maken om uw cv te overlopen? Ik wil graag enkele bijkomende vragen stellen.

Midden

- Ik lees in uw cv dat u ervaring hebt in ... Kunt u mij precies vertellen wat u deed?
- Ik zie dat u in X woont, dat is 60 km van dit bedrijf. In welke mate is dat traject haalbaar...

Slot

- Goed, bedankt voor deze bijkomende informatie. U hoort verder nog van mij.
- Stel dat je samen tot de conclusie komt dat het voor beide partijen interessant/niet interessant is, dan bedank je voor de bijkomende informatie en je geeft aan wat er verder nog zal gebeuren. Bijvoorbeeld: gaat de kandidaat door naar de volgende ronde of past hij onvoldoende in het vooropgestelde profiel? Je kunt aangeven dat je zijn cv opneemt in de wervingsreserve.

3. Derde fase: het selectie-interview

Vaak beschik je over te weinig bruikbare informatie. Je hebt wel een indruk of buikgevoel over de kandidaat, maar je beschikt niet over concrete, objectieve, vergelijkbare en betrouwbare informatie. Die is nochtans nodig om kandidaten onderling te vergelijken.

Tijdens het selectie-interview kan je aan de ontbrekende informatie geraken door voldoende aandacht te schenken aan de biografische gegevens en door de competenties grondig te bevragen.

In het volgende hoofdstuk “Het competentiegerichte selectie-interview” komen we hier uitgebreid op terug.

4. Volgende selectiestappen

Afhankelijk van de functie, werkmethode, grootte van de organisatie kun je bijkomende stappen toevoegen:

- Een technische proef.
- Een assessment of development center.
- Een bijkomend gesprek met de leidinggevende, het management...

In de volgende stap komt het selectie-interview uitgebreid aan bod.



Suggesties

Je maakt een goede en professionele indruk en je toont respect voor de sollicitant, als je de kandidaturen binnen een redelijke termijn behandelt en ook beantwoordt. Daarom:

- Goede cv's: kandidaten snel (laten) contacteren voor de volgende stap.
- Onbruikbare cv's: kandidaten worden niet weerhouden en snel laten weten dat ze niet weerhouden zijn.
- Cv's waar twijfel over is? Twijfels bevragen via e-mail/telefoon zodat je ze in één van de 2 bovenstaande categorieën kan onderbrengen.

Het competentiegericht selectie-interview

De vereiste competenties identificeren is van het grootste belang. Dat is niet alleen zo tijdens het selectieproces, maar ook bij het trainen, ontwikkelen en aan je firma binden van werknemers. Idealiter doe je dit met de 2 tot 5 beste kandidaten.

1. Voorbereiding op het selectie-interview net voor je het gesprek start

Welke indruk wil je als potentiële werkgever nalaten na dit gesprek? De aanpak en invulling van deze ontmoeting laten ook bij de kandidaat een eerste indruk na. Wil je hierop inspelen? Is het voor jou belangrijk om professioneel over te komen, dan is het raadzaam om je goed voor te bereiden:

- Neem het cv van de kandidaat met de motivatie van de sollicitatie grondig door.
- Zorg ervoor dat je alle informatie bij je hebt die je wil geven en bespreken (zoals een organogram, een brochure).
- Zorg dat je het competentieprofiel kent (met functieomschrijving).
- Een interviewsript helpt je om alle interviews gelijkmatig te sturen en om nota te nemen. Nadien wordt het gemakkelijker om te vergelijken en te evalueren.
- Welke competenties ga je bevragen? Heb je een scoreblad voor de gedragscompetenties?
- Zorg dat je beschikt over de resultaten van eventueel afgelegde tests, andere interviews....
- Wat wil je absoluut weten na dit gesprek?
- Heb je in een ruimte voorzien waar je met de kandidaat rustig kan praten zonder dat je gestoord wordt?
- Zijn er bepaalde observaties, afspraken, selectiemethodes die je zult toepassen?
- Heb je je tijdelijke afwezigheid in de afdeling/organisatie gemeld?
- Neem je het gesprek met meerdere personen af? Maak dan vooraf duidelijke afspraken over wie wat vraagt of vertelt.
- Je kan ook iedere verantwoordelijke vanuit zijn/haar kennisdomein specifieke vragen laten stellen of laten observeren. De HR-verantwoordelijke legt het accent op gedragsgerichte competenties, bevraagt salariscomponenten en redenen voor veranderingen van werkgever/job terwijl de lijnverantwoordelijke specifieke technische en gedragscompetenties observeert/bevraagt.
- Neem je het interview alleen af of stel je een panel samen? Maak vooraf duidelijke afspraken over wie wat vraagt/vertelt en op welk tijdstip. Zo voorkom je dat de kandidaat wenselijke antwoorden geeft. Die manier van werken kan zinvol zijn om te observeren of de kandidaat consequent handelt en antwoordt. Iedere interviewer bevraagt vanuit het eigen kennisdomein specifieke technische- en gedragscompetenties.
- Voorzie voldoende tijd om de juiste vragen te stellen en voldoende door te vragen tijdens het interview.



De kandidaat observeren aan het onthaal

De kandidaat meldt zich aan. De onthaalmedewerker is op de hoogte van zijn komst en laat de kandidaat even wachten. De onthaalmedewerker observeert de kandidaat en informeert jou achteraf over de wijze waarop hij / zij op die situatie heeft gereageerd.

Voorbeelden van gedrag die iets kunnen vertellen over de kandidaat:

- Onwennig, weet niet welke houding aan te nemen. Zenuwachtig, draait rond, moet naar het toilet...
- Relax, wacht op een ontspannen manier of leest rustig een boekje, maakt een praatje met de onthaalmedewerker.
- Vult de wachttijd zinvol in met eigen activiteiten in afwachting van het gesprek. belt, noteert, gebruikt iedere minuut om eigen agenda af te werken.
- Open en geïnteresseerd, volgt vanuit de wachtruimte geïnteresseerd de activiteiten aan het onthaal.
- Geïrriteerd, mogelijks omdat het gesprek niet tijdig begint en hij moet wachten...

Bij het afhalen van de kandidaat en op weg naar de vergaderruimte.

Je houdt een stevige pas aan, rent snel de trap op/af: de manier waarop de kandidaat jou (niet) volgt kan het volgende betekenen:

- De kandidaat is lichamelijk (niet) fit, (niet) sportief, (niet) snel uitgeput. Dat kan een belangrijk criterium zijn voor functies als magazijnier of productiemedewerker, waar fysieke belasting deel uitmaakt van de dagelijkse activiteit. Maakt fysieke belasting geen deel uit van de functie, dan is dit niet relevant.

Het is raadzaam om deze observaties in het interview te toetsen zodat je zeker bent dat je je baseert op correcte feiten en je je niet laat leiden door je interpretatie.



2. Voeren van een competentiegericht selectie-interview

2.1 Biografische gegevens verder bevragen

Je overloopt het cv samen met de kandidaat en stelt bijkomende vragen over biografische gegevens, studies, werkervaring. Dit vraagt weinig voorbereiding en geeft je een algemeen overzicht van de carrière en de belangrijke keuzes die de kandidaat maakte.

Opleidingsachtergrond

- Studiekeuze? Tevreden? Zou je dit nu opnieuw kiezen?
- Wat liep vlot/niet vlot? Waarom?
- Waarover ging jouw eindwerk? Eigen keuze? Alleen of samen met medestudent? Wie deed wat?

Werkervaring

- Welke werkervaring is relevant voor deze functie?
- Laat de kandidaat de reden voor veranderingen van functie/werkgever toelichten.
- Wat is jouw huidige functie? Wat doe je graag/niet graag?
- Wat is voor jou de ideale job?
- Wat verwacht je van jouw leidinggevende/werkomgeving?

Persoonlijke gedragskenmerken

- Wat typeert jou?
- Wat zijn je sterke punten?
- Wat zijn je aandachtspunten? Kan je daarvan een voorbeeld geven?

Reden tot sollicitatie

- Waarom solliciteer je naar deze functie?
- Wat kan je onze organisatie/in deze functie bieden (technische - en gedragscompetenties laten benoemen: kan een mooie overgang zijn naar het competentiegerichte interview en de STAR-methode).





Suggesties

- Vraag concrete, objectieve en betrouwbare informatie
- Hou de controle en bewaar het overzicht! Als de kandidaat afdwaalt, breng dan het gesprek terug naar het onderwerp. Bijvoorbeeld “we dwalen nu af met dit gesprek, laten we het verder hebben over...”
- Stel open vragen. Wat spreekt jou aan in deze functie?
- Te vermijden vragen:
- Opsommingsvragen: complex om te beantwoorden en werkt niet efficiënt. Vermijd dus vragen zoals “Welke taken vond je toen leuk en minder leuk en waarom?”
- Gesloten vragen (ja/nee) leveren weinig informatie op. Zo zal het antwoord op de vraag “Heb je vaak last van stress” zelden eerlijk beantwoord worden.
- Leidende vragen bevatten hun antwoord al of leiden naar een sociaal wenselijk antwoord. Bij voorbeeld “We zoeken hardwerkende mensen, ben jij een harde werker?”
- Negatieve vragen onthullen een negatieve attitude ten opzichte van de kandidaat. Ze kunnen een defensieve houding bij de kandidaat teweegbrengen. Bij voorbeeld “je hebt niet veel relevante ervaring als leidinggevende, nietwaar?”
- Niet-werkgerelateerde, discriminerende vragen (wettelijk niet toegestaan)
- De gelijkheid tussen mensen en het recht op privacy van de sollicitant moeten tijdens een selectie-interview geëerbiedigd worden. Zo zijn vragen over het privéleven slechts verantwoord indien zij relevant zijn wegens de aard en de uitvoeringsvoorwaarden van de functie. Onrechtstreekse relevante vragen, bijvoorbeeld over de vrijetijdsbesteding van de kandidaat, zijn toegestaan als ze helpen een volwaardig beeld te vormen van de kandidaat en zijn competenties. Op basis van de antwoorden op dit soort vragen mag de kandidaat geen negatieve beoordeling krijgen.
- Het is ook niet toegestaan om rechtstreeks te vragen naar bijvoorbeeld seksuele geaardheid, etnische afkomst of zwangerschap. Zulke vragen kunnen wijzen op discriminerend gedrag.

2.2 Gedragscompetenties checken: STAR

Of een kandidaat aan bepaalde competenties voldoet, kan je te weten komen via een specifieke interviewtechniek, gericht op de analyse van een concrete ervaring uit zijn/haar professionele en extra-professionele leven.

Competenties bevraag je op een gedragsgerichte wijze (vandaar ook gedragsgericht- of criteriumgericht interview genoemd) en dus vanuit de concrete ervaring van de kandidaat met betrekking tot handelingen, gedragingen en prestaties uit het verleden. Het evalueren van iemands vroegere gedragingen is een goede basis voor het inschatten van hoe iemand in de toekomst met vergelijkbare taken en opdrachten omgaat.

De techniek die we daarvoor hanteren is de STAR-methode. STAR staat voor: Situatie (S) - Taak (T) - Actie (A) - Resultaat (R).

Hoe ga je te werk met de STAR?

SITUATIE

Kies een bepaalde competentie en vraag de kandidaat om een concreet beleefde situatie te beschrijven die je aantoont dat hij/zij een beroep heeft gedaan op deze competentie. De kandidaat kiest zelf de situatie en “zet het decor op”.

TAAK

Je vraagt de kandidaat om de situatie te concretiseren: wat was zijn/haar rol, functie, actie, verantwoordelijkheid hierin? Hoeveel tijd, middelen had hij/zij? Wat verwachtte zijn/haar baas van hem/haar? Wat waren de moeilijkheden?

ACTIE

Je gaat dieper graven en stelt verdere vragen. wat deed de kandidaat precies op dat moment? Hoe is hij/zij te werk gegaan? Kan de kandidaat de verschillende stappen toelichten? Wie heeft hieraan meegewerkt? Wie deed dan wat? Wat was de reactie van de anderen? Wat heeft de aanpak bepaald?

RESULTAAT

Je laat de kandidaat zichzelf evalueren. Wat was het resultaat? Waardoor heeft het gewerkt/gefaald? Zou de kandidaat het opnieuw zo aanpakken? Wat was de feedback van de collega's/baas? Wat heeft hij/zij eruit geleerd?

Voorbeeldvragen STAR voor een technische competentie 'een heftruck besturen'

Definitie: *het kunnen besturen van een heftruck in een magazijn of op een industriële site.*

Competentiegerichte bevraging:

SITUATIE

- Bij welke werkgever heb je een heftruck bestuurd?
- Hoe vaak heb je dat gedaan?
- Deed je dat voltijds?

TAAK

- Wat was precies jouw taak?
- Welke goederen heb je met een heftruck vervoerd?
- Wat voor een heftruck was dat?

ACTIE

- Hoe ging dat in zijn werk?
- Hoe hoog diende je de paletten te stapelen?
- Hoe zat het met de veiligheid?

RESULTAAT

- Ging het goed?
- Waar diende je op te letten?
- Wat was de meest voorkomende schade? Gebeurde dat veel?

Voorbeeldvragen STAR voor een gedragscompetentie 'samenwerken'

Definitie: *het vermogen om constructief bij te dragen tot een gezamenlijk resultaat en problemen op te lossen waar verschillende personen bij betrokken zijn.*

Competentiegerichte bevraging:

SITUATIE

- Kan je mij een situatie beschrijven waarin je met anderen diende samen te werken om tot een oplossing te komen en de vooropgestelde doelstellingen te bereiken?
- Kan je een voorbeeld geven van een opdracht die je in groep hebt uitgewerkt?
- Kan je een situatie omschrijven waarin je actief de samenwerking met anderen bent gaan opzoeken om een probleem op te lossen?

TAAK

- Wat was jouw rol hierin?
- Wat was jouw bijdrage binnen de groep?

ACTIE

- Hoe heb je bijgedragen tot een optimale samenwerking?
- Welke actie heb je ondernomen?

RESULTAAT

- Wat was het resultaat van jouw inspanning?
- Waarom zijn deze inspanningen succesvol geweest?
- Wat heb je geleerd uit deze situatie?
- Wat zou je anders kunnen of willen aanpakken?
- Wat verliep er minder goed in de groep en wat heb je gedaan om dit te verhelpen?
- In welke gevallen is het voor jou moeilijk om samen te werken met anderen?
- Voor welke opdrachten werk je liever niet in groep samen?



Suggesties

- Valkuilen: nietszeggende clichéantwoorden:
 - "Ik ga graag met mensen om" is een heel algemene uitspraak die geen bijkomende informatie geeft. Wat betekent dat concreet?
 - "De carrièrekansen spreken mij aan." Wat bedoelt de kandidaat hiermee?
- De vragen moeten bij aanvang open zijn en tegelijk ook duidelijk aangeven over welke competentie je informatie wil.
- Soms moet je de kandidaat wat op weg helpen om zich een concrete situatie voor de geest te halen en te beschrijven, zodat de competentie duidelijk wordt. Geef de kandidaat voldoende bedenktijd om een goede situatie te kiezen.
- Een recente ervaring is relevanter dan een verre herinnering.
- Vermijd een fantasiegerichte vraag "wat als ...". Stel ervaringsgerichte en realistische vragen.
- Vertelt de kandidaat over een werkervaring, dan is het logisch dat
 - het voornaamwoord "ik" wordt gebruikt en niet "wij"
 - de werkwoorden in de verleden tijd staan

Evaluatie van de respons op de STAR

Een valkuil bij de STAR-methode is dat je de respons meteen gaat interpreteren. Of anders gezegd, als je de respons vanuit jouw eigen referentiekader beoordeelt, is de kans groot dat je niet objectief oordeelt. Beoordeel alleen de competentie die effectief werd geobserveerd.

Hoe kan je interview volgens de STAR-methode objectief evalueren? Doorloop alvast onderstaande stappen: is er te weinig objectieve input, dan kan je geen score toekennen aan de competentie.

OBSERVATIE

Je neemt alle verbale en non-verbale informatie op een objectieve manier waar.

Non-verbaal gedrag observeren werkt sterk ondersteunend. Zo kan een uitspraak tegenstrijdig zijn met het gedrag dat de kandidaat vertoont. De kandidaat confronteren met het verschil kan interessante bijkomende informatie opleveren.

Non-verbale aanduidingen:

- Het gezicht kan veel signalen geven over onjuiste feiten die worden aangehaald.
- Oogcontact is belangrijk.
- Afstand: op welke afstand van de kandidaat ga je zitten? Te ver is te onpersoonlijk, te dicht kan als storend ervaren worden.
- Lichaamshouding: lichtjes naar voor gebogen duidt op interesse, gekruiste armen duidt op een gesloten houding.

REGISTRATIE

Je noteert zo goed mogelijk feiten, antwoorden en gedrag/observaties.

De manier waarop je noteert maakt niet uit, wel dat je “feiten” registreert en geen “interpretaties”.

Je kan niet alles onthouden! In geval van twijfel en bij het schrijven van het verslag of advies zijn je notities een waardevolle informatiebron.

EEN SCORE TOEKENNEN AAN COMPETENTIES

Als ervaren interviewer heb je - net zoals in professionele selectiekantoren - de competenties verder uitgewerkt in een aantal gedragsindicatoren. Zo kun je de competentie concreet duiden in verschillende situaties. De informatie die je registreerde kan je dan kruisen met de gedragsindicatoren. Zo kan je een score toekennen aan de verschillende gedragsindicatoren (zie ook cd-rom). Het resultaat geeft aan in welke mate de competentie aanwezig is.

2.3 Informatie uit het gesprek noteren

Mensen die veel kandidaten ontmoeten, weten na verloop van tijd niet meer welke kandidaat wat heeft gezegd en hoe hij/zij heeft gereageerd op vragen. Uiteraard is het raadzaam om de informatie vast te leggen:

- Niet al jouw indrukken kan je tijdens het gesprek noteren. Maak na het gesprek tijd vrij om je informatie aan te vullen.
- Zie je meerdere kandidaten na elkaar, laat dan voldoende ruimte tussen 2 gesprekken om aanvullingen te noteren.
- Tijdens en/of meteen na het gesprek een mindmap maken kan verhelderend werken.
- Maak per kandidaat een kort rapport in bulletpoints met wat typerend/ sterk /zwak/ nog niet duidelijk is en nog verder moet bevestigd/getest worden. Noteer ook jouw advies en een vorm van score, beoordeling of eindconclusie.

3. Conclusie

Wie werf je nu aan en waarom? Hoe ga je te werk?

Welke kandidaat is de beste?

Leg alle informatie per eindkandidaat samen.

- Informatie uit één of meerdere gesprekken.
- Informatie uit het STAR- interview.
- Informatie uit jouw observaties, uit afgelegde testen.

Stel een beknopt verslag op over het beeld dat jij je vormt over de kandidaat: wat is positief, wat ervaar je als minder goed? Indien je er reeds zicht op hebt, kan je aangeven wat er nodig is opdat de kandidaat zich verder professioneel kan ontplooiën.

Werk je met de lijnverantwoordelijke of collega's samen aan deze opdracht dan is het raadzaam om alle gegevens te kruisen en tot een gemeenschappelijke visie te komen. Welke kandidaten behoren nog steeds tot de top 3 en wie is de favoriet?



Suggesties

Uit onderzoek is gebleken dat een negatief punt altijd wordt uitvergroot ten opzichte van de positieve punten. Het is dus aanbevolen om alles in de juiste context en in de juiste verhouding te zien.

Dan is de volgende logische stap dat je met "nummer één" als eerste in gesprek gaat en een aanbod doet om in dienst te treden.

Aanwerving en nazorg

Je hebt een competente kandidaat geïdentificeerd?

1. Contractbespreking

Leg het contract voor met details over het salarispakket/loon en de werkomstandigheden. Tijdens dit gesprek kan je nog eens in detail overlopen wat de functie inhoudt. Geef ruimte voor alle vragen die niet werden beantwoord. Mogelijks zie je dit zelf eerder als een administratieve afhandeling. Voor de toekomstige medewerker is dit gesprek echter heel belangrijk:

- Hij/zij moet nog steeds de weerstand overwinnen om van de gekende werksituatie over te stappen naar een nieuwe functie in een nieuwe organisatie die minder gekend is.
- Het salarispakket leidt voor beide partijen vaak tot een onderhandeling waarbij er tegenstrijdige belangen bestaan. Weet dat er ontzettend veel parameters zijn waar je rekening kan mee houden. Een eenduidig antwoord op de vraag “wat is voor deze functie het “juiste salaris” is niet eenvoudig. Het is raadzaam je hierover goed te informeren. Deze informatie kan je aankopen bij organisaties die regelmatig salarisenquêtes afnemen, verwerken en te koop aanbieden.

Het is nuttig om de volgende informatie bij de hand te hebben:

- Alle elementen die het salarispakket vertegenwoordigen. Is dat salarispakket in lijn met wat de andere functiehouders hebben? Dat is een belangrijk punt met het oog op interne billijkheid. Zo bewaar je de vrede onder de verschillende functiehouders en bovendien scoor je op het gebied van professionalisme en ethiek.
- Alle informatie die je in het arbeidsreglement vindt. plaats van tewerkstelling, uurregeling, aantal dagen vakantie...enz.
- Een voorstel van contract.

De kandidaat ondertekent het contract!

Heel uitzonderlijk kan de kandidaat op zijn beslissing terugkomen en blijft hij toch bij zijn huidige werkgever. De kandidaat krijgt spijt om de vertrouwde omgeving te verlaten of heeft een tegenbod gekregen waardoor hij opnieuw gemotiveerd is om bij zijn werkgever te blijven.

In dat geval kan je “nummer twee” een aanbod tot indiensttreding doen. Op die manier hoef je de hele zoektocht niet opnieuw te starten. Houd daarom nummer twee en drie als reserve achter de hand.

2. Onthaal van jouw nieuwe medewerker

Alweer een grote stap voor de medewerker.

Doe het nodige opdat de nieuwe medewerker zich zo snel mogelijk “thuis” zou voelen.

- Voorzie de nodige werkmiddelen: werkkledij, veiligheidsmateriaal, werkmateriaal, werkplek, bureau, telefoon, pc, e-mailadres.
- Duid minimum 1 week voor indiensttreding een peter/meter aan.
- Geef min. 1 week voor indiensttreding de opdracht om het personeelsdossier klaar te maken. (contract, policies (in zoverre van toepassing), arbeidsreglement, verlofcheque, badge/sleutel, alle gegevens doorgeven aan sociaal secretariaat, eventuele formulieren voor groeps- en hospitalisatieverzekering e.a.).
- Deel de komst van de nieuwe collega mee via intranet, via een interne mededeling of via andere communicatiekanalen.
- Bereid de eerste werkdag van de nieuwe medewerker voor. Door wie wordt hij/zij opgevangen? Wie geeft een rondleiding en stelt de nieuwe collega voor? Wie wijst het kantoor/ de werkplek aan? Maak een checklist op over wat er op de eerste werkdag moet gebeuren en door wie dit wordt uitgevoerd.
- Bereid het opleidingsplan voor (zie verder).

3. Administratieve afhandeling

Geheugensteun

- Sluit de selectieprocedure af:
 - Vacature van de website weghalen.
 - Eindkandidaten “bedanken” en feedback geven als ze dat wensen.
 - Eindkandidaten in de wervingsreserve opnemen?
- Neem de nieuwe medewerker op in de loonadministratie, klasseer het selectiedossier.
- Noteer wanneer je met de nieuwe medewerker een tussentijdse evaluatie houdt.
- ISO en andere kwaliteitssystemen eisen een duidelijke functieomschrijving met competentieprofiel. Bespreek de nodige aanpassingen met de kwaliteitsverantwoordelijke.

4. Opleidingsplan

Mogelijks heb je bij de aanwerving van deze medewerker op een aantal punten (zoals ervaring of een specifieke competentie) wat toegevingen gedaan op het “ideale competentieprofiel”.

Dat is de realiteit. Hoe pak je dat nu verder aan?

De energie die je stopte in de diepgaande competentieanalyse van deze medewerker komt nu opnieuw van pas. Het is een waardevolle bron van informatie die je kunt gebruiken om een competentiegericht ontwikkelingsplan op te stellen.

Dat plan kan je op korte termijn, middellange termijn en/of lange termijn opvatten. Het is goed dat je opvolgt welke competenties sterk aanwezig zijn, in de loop van de tijd verder ontwikkeld werden en/of waaraan de medewerker nog moet werken.

Medewerkers kunnen professioneel groeien door gerichte individuele en/of functiegebonden en afdelingsgebonden acties. Bespreek dus het ontwikkelingsplan met de kandidaat en grijp hier ook jouw kans om de nieuwe medewerker het kader van competentie management in jouw bedrijf te schetsen.

5. Nazorg

Veel factoren hebben invloed op het “welzijn” van de medewerker in de werksituatie. Je kan natuurlijk niet alles onder controle hebben. Wel is het raadzaam op bepaalde tijdstippen tijd te maken voor een goed gesprek met de medewerker. Heb je te veel medewerkers om dat zelf te doen? Dan kan je dat delegeren aan jouw medewerkers die de rol opnemen van afdelings- of lijnverantwoordelijke.

Tijd maken om stil te staan bij de werkzaamheden en constructief bespreken wat goed loopt respectievelijk voor verbetering vatbaar is, werkt voor beide partijen heel verhelderend. Vaak wordt gewacht tot het te laat is om zaken te duiden of om veranderingen door te voeren. Daarom is het raadzaam regelmatig gesprekken te voeren, bijvoorbeeld na 3 maanden dienst en voor het beëindigen van de proefperiode.

6. Tot slot

Competenties managen is één van de bouwstenen van een geïntegreerd HR-beleid en draagt bij tot de realisatie van de strategie van je organisatie. Zowel de medewerker als de organisatie en haar HR-beleid zijn steeds in evolutie, onder invloed van de meest diverse, vaak onvoorziene interacties en omgevingsfactoren.

Zie daarom competentiegericht rekruteren steeds als een deel van een ruimer geheel, waarbinnen alles invloed heeft op elkaar omdat alles met elkaar in verbinding staat.



Doorstroom



Doorstroom

Inleiding	61
Toepassen bij meten en evalueren	62
Toepassen bij het ontwikkelen van competenties	67
Toepassen bij het beheer van de competentiematrix	73
Toepassen bij loopbaanontwikkeling	77

Inleiding

Competentiemanagement biedt heel wat handvaten om aan de slag te gaan met de sterktes van de medewerkers. Zeker in tijden van reorganisatie of hervorming van teams, is het goed om weten wie over welke competenties beschikt en waar er nood is om te ontwikkelen.

De aanwezigheid van de juiste competenties binnen de organisatie is van essentieel belang voor het behalen van de organisatiedoelstellingen.

In dit onderdeel staan we stil bij het in kaart brengen van competenties. We leggen deze naast de competenties die nodig zijn om de vooropgestelde resultaten te boeken. Wanneer de gap zichtbaar wordt, kan ontwikkeling starten. Heel wat bedrijven bepalen niet alleen welke competenties wel of niet aanwezig zijn bij medewerkers, maar schalen deze competenties in bepaalde niveaus in. Ook hier kan de medewerker opnieuw zichzelf bijscholen om tot een hoger of het gewenste niveau te komen.

Bedrijven die een stap verder zetten, gebruiken competentiemanagement om werk te maken van loopbaanontwikkeling. Dit thema wordt aangeraakt ter afsluiting van dit onderdeel.

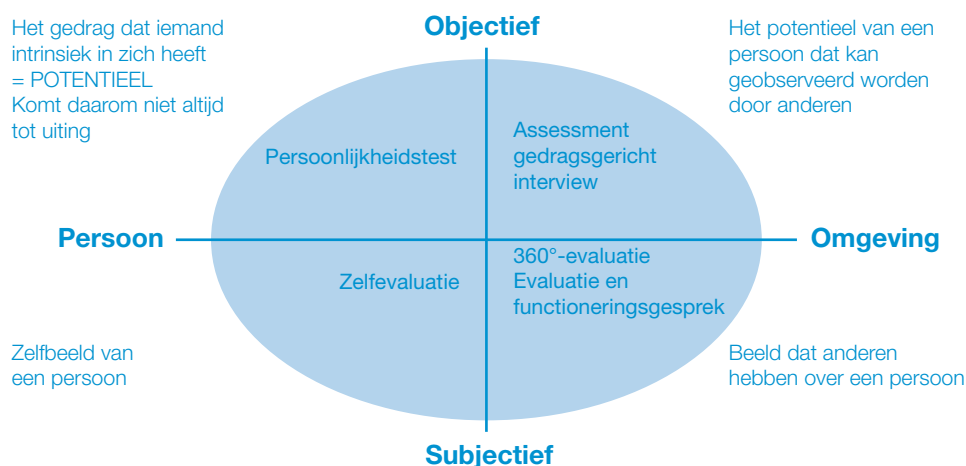
Je vindt per onderdeel opnieuw een bijhorend interview.



Toepassen bij meten en evalueren

“Beoordeel op resultaat, ontwikkel de competenties.”

De competenties die enerzijds nodig zijn om de job tot een goed einde te brengen en anderzijds de competenties waarover de medewerker op vandaag beschikt, zijn in kaart gebracht. Ongetwijfeld is er geen 100% sluitende overeenstemming tussen beide; er is met andere woorden een competentiegap. Enkele competenties ontbreken bij de werknemer of zijn niet voldoende ontwikkeld. Houd rekening met de context en denk na over wat en hoe je wilt meten en in welke situatie je dat kan doen. Om competenties te meten bestaan er diverse instrumenten en methoden. Enkele methodieken op een rij: 360° feedback, een gedragsinterview, een persoonlijkheids- en vaardigheidstest, observatie, assessment, evaluatiegesprek, POP gesprek, functioneringsgesprek.



Schema uit Lerend netwerksessie Voka – Kempen van 24 september 2009 (begeleid door Hura)

Voor je meet en evalueert is het belangrijk dat je even nadenkt over volgende vragen:

- Wat wil je meten en weten:
 - Huidig gedrag en getoonde kwaliteiten?
 - Potentieel gedrag en kwaliteiten?
- Waarvoor wil je meting gebruiken:
 - Inzicht krijgen?
 - Inzicht geven?
 - Objectiveren van buikgevoel?
- Waarom meet je:
 - Beslissingen nemen: aanwerving, interne doorstroom?
 - Ontwikkeling: potentieel, ontwikkelingsmogelijkheden?
 - Evaluatie: verloning?
 - Heroriëntering

Competenties meten en evalueren vergt een specifieke aanpak van de leidinggevende. Er wordt van hem / haar verwacht het ontwikkelproces van de medewerker aan te sturen. Belangrijk is dat zowel de medewerker als de leidinggevende willen leren! Het is eveneens aangewezen dat alle leidinggevendenden in de organisatie dezelfde manier van beoordelen toepassen.

Meten is weten maar we kunnen niet alles meten. Gedrag, ook als uiting van een bepaalde competentie of houding, is niet altijd even stabiel en wordt beïnvloed door omgevings- en persoonlijke factoren. Bij een meting en evaluatie is het daarom aangewezen om op verschillende manieren en niveaus te meten en te evalueren.

Competentiemanagement is geen exacte wetenschap. Het geeft wel een bedrijfseigen referentiekader voor meten en evalueren waardoor een gesprek over sterktes, aandachtspunten en ontwikkelingsbehoeften mogelijk wordt.



Suggesties

- Niet alles wat de medewerker weet en kan, kan je meten. Weten is zoveel meer dan meten.
- Competenties zijn veel te breed om ze meetbaar te maken. Kennis, vaardigheden en houding afzonderlijk zijn beter meetbaar dan het geïntegreerde geheel 'competentie'.
- Meten en evalueren van competenties hangt nauw samen met de manier waarop ze verworven werden.
- Denk na waarom je een beoordelings- en/of ontwikkelingssysteem wil invoeren: aanwerving, integratie, beoordeling, interne doorstroom, groei in de functie of afdeling, etc.
- Denk na over het doel van het beoordelings- en/of ontwikkelingssysteem: gericht op beoordeling of ontwikkeling. Beoordeling kent louter een score toe, terwijl in een ontwikkelingsgesprek ook stilgestaan wordt bij het proces.
- Succesvolle toepassing van beoordelings- en ontwikkelingssystemen is afhankelijk van:
 - de eenvoud, herkenbaarheid en de bruikbaarheid;
 - de vaardigheid van de leidinggevende en medewerker m.b.t. feedback geven, observatie-vaardigheden en de interesse in de ontwikkeling van het 'goed voelen' van de medewerker;
 - de motivatie en betrokkenheid van alle actoren;
 - de ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie.
- Bij invoering van beoordelings- en ontwikkelingssystemen is het handig om schalen of niveaus toe te voegen aan de gedragsindicatoren.



Begrippen

Functioneringsgesprek (= ontwikkelingsgesprek)

Tijdens dit gesprek ligt de focus op het functioneren, de motivatie en het ontwikkelen van de medewerker. Het is een open gesprek (dialoog) tussen de medewerker en zijn directe leidinggevende, tijdens hetwelk gesproken wordt over het takenpakket, het functioneren binnen de organisatie, de (kern)competenties, de relatie met collega's en leidinggevendenden, de loopbaanverwachtingen van de medewerker en de kijk op de organisatie.

Evaluatiegesprek (= resultaat- of beoordelingsgesprek)

Een feedbackgesprek waarin de prestaties / resultaten van de medewerker besproken worden. De doelstellingen voor de volgende evaluatieperiode worden hierin bepaald. Vaak hangt hier een bonus aan vast.



Tools

Tool 1: Beoordelings- en ontwikkelingssysteem opzetten

- Stap 1: ontwikkelen van een competentieomschrijving van de functie
- Stap 2: toevoegen van gedragsindicatoren
- Stap 3: uitwerken van schalen of niveaus per gedragsindicator

Het aantal niveaus heeft invloed op de bruikbaarheid en efficiëntie van het beoordelings- en/of ontwikkelingssysteem:

- 2 niveaus: weinig genuanceerd
- 5 < niveaus: te complex
- 3 à 4 niveaus: meest voorkomend

Een concrete en nauwkeurige invulling van de niveaus, geeft minder ruimte voor interpretaties van de leidinggevende en de werknemer. Het verschil van invulling van de beoordeling wordt per leidinggevende geminimaliseerd. Een beter begrip van de inhoud van het gesprek voor de beide partijen wordt gestimuleerd.

Voorbeelden: kwalitatieve uitwerking van competenties in niveaus

Efficiënt werken (gedragscompetenties):

Opdrachten realiseren binnen de beschikbare tijd, middelen, afspraken en reglementair kader

Niveau 1

Je werkt een opdracht af binnen de vooropgestelde deadlines.
Je gebruikt de juiste hulpmiddelen op een correcte manier.

Niveau 2

Je bepaalt de juiste hulpmiddelen en benut ze op de juiste manier.
Je optimaliseert de eigen werkmethode, tijd en middelen investering.

Niveau 3

Je stimuleert het efficiënt werken binnen uw eigen afdeling.
Je optimaliseert procedures, werkmethodes, tijd en middeleninvesteringen.

Bereid zijn om te leren (gedragscompetenties):

Bereid zijn om nieuwe taken aan te leren, openstaan voor de raad van ervaren collega's of de leidinggevende over hoe iets best aan te pakken.

Niveau 1

Stelt vragen en durft het niet te zeggen als er problemen zijn.
Luistert weinig naar de raad van collega's of leidinggevende, is niet vlot van aannemen, staat weigerachtig t.o.v. nieuwe taken.
Probeert alles eerder op zijn eigen manier aan te pakken.

Niveau 2

Stelt uit zichzelf weinig vragen maar staat open voor raad van collega's of leidinggevende.
Stelt zich open voor nieuwe taken maar wacht vrij lang voordat hij/zij vragen stelt of over problemen durft praten.

Niveau 3

Stelt spontaan vragen als hij/zij iets niet weet en meldt snel problemen.
Geeft aan wat hij/zij nog wil bijleren, leert vlot nieuwe taken aan.

De productielijn kunnen bedienen, ombouwen en basisstoringen oplossen (technische competenties):

Een technisch probleem beoordelen en de juiste diagnose stellen. De productielijn volledig ombouwen naar een ander product. Kleine storingen oplossen aan de lijn.

Niveau 1

Heeft het moeilijk om technische problemen te lokaliseren en te definiëren.

Vraagt voor de meeste technische problemen en voor ombouw ondersteuning van de technische dienst.

Niveau 2

Kan eenvoudige technische problemen lokaliseren en meestal zelfstandig oplossen.

Heeft nog vaak hulp nodig voor het ombouwen van de lijn.

Niveau 3

Heeft geen moeite met het lokaliseren en oplossen van alle courante technische problemen aan de lijn.

Kent de productielijn door en door en kan ze volledig zelfstandig ombouwen.

Tool 2: 360 graden feedback

360 graden feedback is een aanpak waarin medewerkers feedback krijgen van hun collega's, klanten, leidinggevenden en zichzelf, een volledige cirkel. Het is een spiegel waarbij de interpretatie van gedrag onder woorden wordt gebracht, zoals ervaren/geobserveerd door de omgeving. Hoe word ik gezien door de omgeving? Welke zijn mijn reputatie, positieve en negatieve punten?

Het proces heeft een grote impact op alle deelnemers. Een belangrijke voorwaarde om het proces tot een goed einde te brengen is een goede omkadering en ondersteuning bij de interpretatie van de resultaten. Zo verhoogt het proces en het resultaat het zelfinzicht en –begrip. Het zet leerprocessen op gang.

5 stappen om het 360° feedback in te voeren:

Stap 1: Bepaal of de organisatie klaar is om feedback te ontvangen vanuit verschillende gezichtspunten vb. is er voldoende ondersteuning van het management? Hebben de deelnemers vertrouwen dat de output uit het 360° proces als ontwikkeling voor zichzelf zal dienen?

Stap 2: Vertrek vanuit het functieprofiel van de functie, gekoppeld aan concrete gedragsindicatoren. Maak het doel van 360° feedback duidelijk aan alle actoren. Selecteer de personen die 360° feedback zullen ontvangen.

Stap 3: Leg het doel uit van het meten van de competenties van uw medewerkers binnen een 360° feedback proces (bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling). Maak duidelijk dat het in het belang van het individu en de organisatie is. Communiceer duidelijk wat er met de resultaten van een 360° feedback proces gebeurt. Communiceer dit naar alle actoren, zowel feedbackontvangers als feedbackgevers.

Stap 4: Zet het 360° feedback proces uit. Heb hierbij aandacht voor de vaardigheden van alle actoren m.b.t. feedback geven/ontvangen en observatie. Je kan o.a. door rollenspelen het feedbackgesprek voorbereiden.

Stap 5: Bespreek de resultaten met alle actoren.

© EhrmVision 2006 via www.360-feedback.be

Toepassen bij het ontwikkelen van competenties

“Niemand heeft ooit piano leren spelen door er een boek over te lezen.”

Jouw medewerkers moeten de juiste competenties bezitten om de organisatiedoelstellingen mee te realiseren. Investeren in kennis, vaardigheden en attitudes van jouw medewerkers is een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie en de medewerker. Besteed daarom tijd en geld aan competentieontwikkeling. Medewerkers van hun kant zijn bereid te investeren in hun competentieprofiel als zij voelen dat dit op lange termijn gewaardeerd wordt en perspectieven biedt. Het heeft een positief effect op de motivatie en dus ook op de prestaties van de medewerker.

- Is jouw beleid rond opleiding en competentieontwikkeling afgestemd op het bereiken van de strategische doelstellingen van jouw organisatie?
- Wie wordt betrokken bij het uitwerken van het opleidingsbeleid? Enkel de leidinggevende of ook de medewerkers zelf?
- Stemt het huidige competentieniveau van de mensen overeen met het gewenste competentieniveau?
- Hoe kan je de competenties van jouw mensen ontwikkelen?
- Heb je eraan gedacht dat niet enkel kennis, maar ook vaardigheden en attitudes ontwikkeld worden?
- Welke leervormen wend je aan om competenties te ontwikkelen?
- Is elke leerbehoefte ook een opleidingsbehoefte?



Suggesties

- Bepaal het huidige en gewenste competentieniveau voor elke medewerker.
- Een strategisch opleidingsplan geeft aan welke competenties in de komende periode moeten worden ontwikkeld om de strategische doelstellingen te behalen. Het geeft concrete sturing aan de vormingsverantwoordelijke die het operationele opleidingsplan moet invullen met individuele opleidingsbehoeften en een POP moet opstellen. Daarna ga je op zoek naar het beste kanaal om de competenties te ontwikkelen.
- In een opleidingsplan leg je het verband met de organisatiedoelstellingen, de opleidingsbehoefte van de medewerker, de opleidingsvorm, wie de training organiseert en waar ze plaatsvindt. Ook het opleidingsbudget en de planning worden erin opgenomen.
- Voka heeft een checklist ontworpen zodat je meest geschikte leervorm kan selecteren uit een volledig overzicht van alle leervormen: www.evoleren.be. Je kan deze handleiding gratis ontvangen.
- Een goed gesprek / discussie tussen collega's heeft ook leerwaarde. Het is een vorm van spontaan, niet georganiseerd leren uit sociale contacten.



Begrippen

POP = Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Is een neerslag / overzicht van afspraken omtrent persoonlijke ontwikkeling en is het resultaat van een competentiemeting. Competenties die verder of bijkomend ontwikkeld moeten worden om de functie goed uit te oefenen, worden hierin opgenomen. Er is afstemming tussen werkgever en werknemer met betrekking tot hoe, wanneer en welke competenties ontwikkeld worden.

Het is POP is een uniform systeem voor de ganse organisatie. Het maakt deel uit van het functioneringsgesprek en houdt rekening met loopbaanverwachtingen.



Tools:

Tool 1: Overzicht van de meest relevante leervormen

Hieronder vind je een overzicht van de meest relevante leervormen waarbij het leren gestructureerd wordt aangepakt. Dit kan individueel, begeleid of in groep.

	Individueel	Begeleid	In groep
Omschrijving	De lerende verwerft zelfstandig competenties en organiseert zijn eigen leren.	De lerende verwerft competenties in samenwerking met een begeleider die opdrachten en feedback geeft.	De lerende verwerft competenties samen met anderen.
Wanneer kan 'e-' een verschil maken	<ul style="list-style-type: none">• Vooral geschikt voor het verwerven van kennis.• Flexibiliteit vereist in plaats en tijd.• Snel wijzigende informatie.		
Voorbeelden zonder 'e-'	<ul style="list-style-type: none">• Boek (papier, documentatie)• Opleidingsvideo's	<ul style="list-style-type: none">• Coaching• Werkplekleren• Mentorship• Meter Peterschap	<ul style="list-style-type: none">• Klassikale training• Bedrijfssimulatie• Theaterleren• Lerende Netwerken
Voorbeelden met 'e-'	<ul style="list-style-type: none">• Surfen op het net• e-Learning programma• Kennissystemen• Simulaties	<ul style="list-style-type: none">• E-coaching	<ul style="list-style-type: none">• e-Business game• Online class

Tool 2: Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan is het essentieel te vertrekken van de passies en talenten van de medewerker zelf.

Aangezien de ontwikkeling binnen een professionele context wordt gerealiseerd is het (in een gematigde vorm) ook relevant om rekening te houden met de behoeften en ambitie van de organisatie, zeker bij het concretiseren in acties. Veel organisaties willen een directe meerwaarde voor de organisatie realiseren door de ontwikkelingsacties voor de medewerker. Daarom wordt de ontwikkeling beperkt tot wat mogelijk én zinvol is voor de organisatie.

In het ideale scenario nemen medewerkers hun ontwikkeling zelf in handen. In de praktijk ligt het initiatief vaak bij de organisatie en meer concreet bij de direct leidinggevende.

Hiernaast vind je een aantal richtvragen om het ontwikkelingsgesprek met de medewerker voor te bereiden. Ga er vanuit dat de ontwikkeling van de medewerker zinvol is voor de organisatie en het initiatief bij de leidinggevende ligt.

1. Wat zijn de talenten (waarin de medewerker wil ontwikkelen)?
2. Hoe kunnen we deze talenten binnen de organisatie beter aanwenden (wat zijn de mogelijkheden binnen de organisatie)?
3. Waar moeten we aan werken?
4. Hoe en op welke termijn gaan we dit concreet aanpakken?

Richtvragen bij de voorbereiding van een POP-gesprek

1. Wat zijn de talenten van de medewerker?

- Waar is de medewerker goed in en wat doet zij/hij graag?
- Waar overtreft de medewerker de verwachtingen?
- Wat zijn mogelijkheden waarover de medewerker beschikt die misschien onvoldoende worden benut?

In welke taken zie je de medewerker opfleuren, wat doet de medewerker echt graag in haar/zijn job?

2. Op welke manier kan de organisatie deze talenten beter benutten?

- Zijn er functies waarin de sterktes van de medewerker beter tot hun recht kunnen komen?
- Als dit de sterktes zijn van deze medewerker, in welke andere taken zou hij/zij deze beter kunnen aanwenden?
- Als dit de talenten zijn van deze medewerker, naar welke functie(s) zou zij/hij dan moeten evolueren (horizontaal of verticaal)?
- Kunnen we de huidige functie van de medewerker bijsturen waardoor talenten beter worden benut?

Hoe ziet de ideale functie voor deze medewerker er uit binnen onze organisatie?

3. Waaraan moet er worden gewerkt om deze stap(pen) mogelijk te maken?

- Welke competenties mist de medewerker om succesvol te kunnen evolueren?
- Welke ervaringen mist de medewerker om succesvol te kunnen evolueren?
- Welke vaardigheden mist de medewerker om succesvol te kunnen evolueren?
- Aan welke aandachtspunten van de medewerker moet worden gewerkt om succesvol te kunnen evolueren?
- Zijn er ingrepen nodig in de organisatie om de evolutie mogelijk te maken?

4. Op welke termijn moeten eventuele veranderingen worden gerealiseerd?

5. Welke concrete acties zijn er nodig (en tegen wanneer)?

- Welke opleidingen? (tegen wanneer) vb. interne opleidingen, klassieke externe opleidingen, niet-klassieke externe leerprogramma's
- Welke on-the-job training?
- Welke on-the-job ervaringen? vb. deelname aan specifieke projecten
- Welke andere ontwikkelingsacties? vb. 360° feedback, coaching, frequente functioneringsgesprekken
- Welke ondersteunende acties? vb. bijsturing van de functie, jobrotatie

Aandachtspunten

Persoonlijke opleidingsplannen gebruiken is meer dan een template aanreiken

- Hoe gaan we om met leidinggevendenden die geen/onvoldoende werk maken van de ontwikkeling van hun medewerkers?
- Hoe ondersteunen we leidinggevendenden die goed werk maken van de ontwikkeling van hun medewerkers? (Want zij verliezen soms hun beste krachten)
- Hoe zorgen we ervoor dat het opstellen van POP's geen éénmalige en/of papieren oefening blijft?
- Wie is de eigenaar van het ontwikkelingsproces: de medewerker, de leidinggevende of de personeels verantwoordelijke?
- Werk maken van ontwikkeling en talenten brengt soms meer dynamiek op gang dan (op korte termijn) wenselijk is voor een organisatie.
- Hoe zorgen we ervoor dat bedrijfsdoelstellingen en individuele doelstellingen complementair blijven? Met andere woorden: hoe gaan we zorgzaam om met individuele ambities die worden geuit?

- Voeren we ontwikkelingsgesprekken naast of samen met functioneringsgesprekken / evaluatiegesprekken? (Heb je de voor- en nadelen in kaart?)
- Ontwikkeling is meer dan opleiding en vereist engagement van de organisatie dus zeker ook van het management.
- Beschikken we over de nodige mankracht en/of budgetten om werk te maken van ontwikkeling?
- Ontwikkelingsgesprekken opstarten = communiceren, opleiden, opvolgen, coachen, bijsturen, onder steunen, nazorg, evalueren, verwachtingen (niet) inlossen, acties coördineren en uitvoeren, acties hernemen.

CONCRETE DOELSTELLING (wat willen we uiteindelijk bereiken en op welke termijn)

Richtvragen
1,2 & 4

WAARAAN MOET WORDEN GEWERKT?

Richtvraag 3

Competenties	
Ervaringen	
Vaardigheden	
Aandachtspunten	

WELKE ACTIES?

Richtvraag 5

	Type	Omschrijving van de actie	Gewenst resultaat	Tegen wanneer	Wie zorgt voor wat
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
Datum gesprek		Ondertekening medewerker	Consensus?	Ondertekening leidinggevende	
			ja -- neen		

Toepassen bij het beheer van de competentiematrix

“Een goede matrix geeft overzicht én inzicht.”

Om meer overzicht te krijgen in de aanwezige en te verwerven competenties van elke medewerker, worden de gedrags- en technische competenties in een matrix weergegeven. Een competentiematrix is bedoeld om competenties te ordenen per functiegroep en medewerker. Deze is bij voorkeur overzichtelijk en eenvoudig opgesteld en bevat volgende elementen:

- De vereiste kern- en functiegebonden competenties.
- De vereiste competentieniveaus naargelang de functie.
- De namen van de medewerkers die tot deze functiegroep behoren.
- Het vereiste en aanwezige competentieniveau van elke medewerker.

In een matrix kan je niet alles weergeven, voorziet daarom hyperlinks naar documenten die meer toelichting geven. Denk daarbij aan de definities van de competenties (competentiewoordenboek) en de gedragsindicatoren van de verschillende competentieniveaus (zie hiervoor ook de CD-ROM).

Een goede matrix is een dankbaar hulpmiddel voor evaluaties, omdat de medewerker inzicht krijgt in de vereiste competenties. Weten waar je staat en wat je moet bereiken werkt stimulerend voor jouw medewerkers. Bovendien kan je aan de hand van de matrix snel de competentie'gap' constateren en een trainingsschema opstellen. Zelfs bij ziekte van een medewerker kan de matrix helpen om snel de meest geschikte vervanger te detecteren.



Suggesties

- Maak de competentiematrix op in een Excel bestand. Visualiseer.
- Maak een onderscheid (door 2 sheets te gebruiken) tussen gedrags- en technische competenties.
- Zorg dat de matrix overzichtelijk blijft en leg hyperlinks naar andere documenten.
- Maak een matrix per functiegroep op: vb afdeling Druk heeft een ploegbaas, een hulpdrukker, een zeefdrukker ...
- Een competentiematrix opmaken vraagt tijd. Bespreek deze ook met de medewerkers van de verschillende functiegroepen.
- Opvolging en maandelijkse update van de competentiematrix is heel belangrijk. Houd het levendig, zoniet sterft het een stille dood.
- Houd rekening met een tijdsperiode van één jaar om een goede competentiematrix op te maken.



Tools

Hierna volgt een voorbeeld van een competentiematrix voor gedrags- en technische competenties.

Toepassen bij loopbaanontwikkeling

De wereld verandert snel. Organisaties en medewerkers moeten snel schakelen om bij te blijven of, liever nog, om vooruit te lopen op deze veranderingen.

De kaart wijzigt tegen een hoog tempo en mensen moeten dan ook leren hun eigen kompas te gebruiken. Een functie voor het leven is voor de meesten niet meer aan de orde, blijvende competentieontwikkeling des te meer.

Loopbaanontwikkeling voorkomt dat mensen vastlopen en verzuuren. Ze verhoogt zelfbewustzijn en zelfsturing en biedt nieuwe perspectieven; intern of extern. Loopbaanontwikkeling kan werkverzuim en vroegtijdige uitstroom voorkomen en kan mensen zelfs op weg helpen om zich opnieuw te integreren in het arbeidsproces. Loopbaanontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie en de medewerker. Het vraagt een duidelijk engagement van beide partijen om de noden van de werknemer af te stemmen op die van de organisatie. Beiden hebben daar ook alle belang bij. Door de eigen loopbaan in handen te nemen en zich verder te ontwikkelen, zorgen medewerkers ervoor dat ze een interessante partij blijven binnen de eigen organisatie en op de arbeidsmarkt.

Organisaties die een kader creëren waarbinnen mensen gestimuleerd worden om zich bewust te worden van hun kwaliteiten en deze verder ontwikkelen, zullen het potentieel van hun medewerkers beter kunnen benutten.

Een loopbaanontwikkelingstraject start bij het opmaken van een professionele balans en is gericht op de uitvoering van een loopbaanplan binnen de organisatie of daarbuiten, o.a.

- Een andere functie binnen dezelfde organisatie.
- Andere opdrachten of verantwoordelijkheden binnen dezelfde functie.
- Een vergelijkbare of andere functie in een andere organisatie.

Volgende vragen kunnen voor jouw organisatie het belang en de noodzaak van loopbaanontwikkeling duidelijk maken:

- Is jouw organisatie ermee gebaat dat werknemers ook andere taken en verantwoordelijkheden kunnen opnemen, ruimer dan hun functie?
- Ken je succesverhalen van medewerkers die intern van functie veranderd zijn?
- Heb je het al eens meegemaakt dat een werknemer is doorgroeid naar een functie die niet passend was?
- In welke mate heb je inzicht in de andere kwaliteiten van je medewerkers, die ze niet meteen nodig hebben in hun huidige functie?
- Beschik je over instrumenten die een functieoverschrijdend beeld geven van de kwaliteiten van je werknemers?
- Onderneem je acties om de competenties van jouw werknemers in beeld te brengen?
- Ben je voorstander van een hogere inzetbaarheid van jouw medewerkers?
- Heb je voeling met de verwachtingen van jouw medewerkers wat hun professionele ontwikkeling betreft?
- Weet je hoe je jouw medewerkers vooruit kan helpen in hun functioneren?
- Worden nieuwe vacatures intern kenbaar en bespreekbaar gemaakt? Moedig je interne mobiliteit aan?
- In welke mate verwacht je zelfsturing van jouw medewerkers in hun loopbaan?



Suggesties (om een beleid rond loopbaanontwikkeling op te zetten in jouw bedrijf)

- Communiceer als directie de visie m.b.t. loopbaanontwikkeling.
- Geef duidelijk aan wat jouw bedoelingen zijn, informeer over de mogelijkheden en beperkingen van loopbaanontwikkeling, over de verschillende rollen en verantwoordelijkheden.
- Breng eerst in kaart welke de belangrijke evoluties zijn waarmee je als bedrijf geconfronteerd wordt.
- Bekijk welke impact die hebben op de functies in jouw bedrijf.
- Bouw daarop een kader uit m.b.t. competentie management: welke kerncompetenties heb je nodig en hoe concretiseer je dat in jouw bedrijf, tot op de werkvloer.
- Communiceer over jouw toekomstplannen en de veranderingen die deze met zich mee zullen brengen.
- Help medewerkers om jouw toekomstvisie te begrijpen en om inzicht te verwerven in de organisatie.
- Stimuleer medewerkers om zich in te zetten voor de organisatie en creëer een kader waarbinnen zij verantwoordelijkheid kunnen opnemen.
- Ontwikkel instrumenten om competenties van medewerkers, ruimer dan de functie, in kaart te brengen.
- Start met medewerkers een proces dat hen bewust maakt van hun competenties en van de wijze waarop ze die kunnen inzetten in het bedrijf.
- Stimuleer medewerkers om hun kwaliteiten in te zetten in het bedrijf en geef mogelijkheden aan.
- Maak van loopbaanontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Ga na wie intern de meest geschikte persoon is om loopbaanontwikkeling op te nemen in de organisatie, baken de rol af van de verschillende betrokken partijen (hiërarchie, staf, directie, medewerker).
- Voorzie coaching in het bedrijf als middel om competentieontwikkeling te ondersteunen.



Tools: Opzet en uitgangspunten van een programma voor loopbaanontwikkeling (cf. www.hura.be)

Een programma van loopbaanontwikkeling kadert vaak binnen trajecten waar medewerkers door een periode van verandering en/of heroriëntatie (intern of extern) gaan. De visie en specifieke context van het bedrijf zijn telkens het vertrekpunt voor het opzetten van een begeleidingstraject.

Tijdens een programma van loopbaanontwikkeling krijgt een deelnemer de gelegenheid om een persoonlijke balans op te maken, van zijn ervaringen (professioneel en extra professioneel), kwaliteiten en ontwikkelde competenties, enerzijds, en van zijn waarden, drijfveren en motivatie, anderzijds.

Vertrekpunt is de visie (en dagelijkse vaststelling) dat competenties van medewerkers veel ruimer zijn dan degene die ze in hun huidige job gebruiken. Door de ervaringen en realisaties van medewerkers te ontleden, worden competenties zichtbaar gemaakt en benoemd. Vaak wordt dit weergegeven in een persoonlijke competentiebalans. Die aanpak geeft de deelnemer inzicht en zelfvertrouwen om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Doordat we op zoek gaan naar kwaliteiten van mensen en deze valoriseren en vertalen naar nieuwe perspectieven, ontstaat er een positieve energie.

In dit proces kunnen diverse begeleidingsmethodieken ingezet worden, afhankelijk van het beoogde resultaat en het profiel van de werknemer. Eén van deze methodieken is het competentiebilan.¹

Via het competentiebilan verwerf je een scherp inzicht in de aanwezige competenties. Daartoe worden de resultaten van persoonlijkheidstesten getoetst en aangevuld met bevindingen vanuit de praktijksituatie. Door deze werkwijze ontstaat een zeer waarheidsgetrouw beeld van de medewerker.

Op basis van deze oefening ontdekt de deelnemer professionele mogelijkheden of kan hij keuzes maken voor de toekomst. De conclusies worden gezamenlijk besproken met de werkgever, met het oog op interne loopbaanmogelijkheden en op het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

In vele gevallen is loopbaanontwikkeling gericht op een interne heroriëntatie, zoals functieverruiming, functierotatie, functieheroriëntering of het opnemen van nieuwe rollen. Soms is het wenselijk dat ook externe heroriënteringmogelijkheden worden opgenomen in het programma. Een interessante bron van methodieken voor loopbaanontwikkeling is de website van de Vlaamse Overheid:
<http://www2.vlaanderen.be/loopbaanontwikkeling>

¹ Ontwikkeld door RESOC Kempen, VDAB, Hura en Belgonucleaire in het kader van een ESF-project.

Uitstroom



Uitstroom

Inleiding 83

Uitstroom: Belang of noodzaak 84

Inleiding

Medewerkers zijn belangrijk in elke onderneming. Maar het menselijk kapitaal is ook een belangrijke kostenpost, waar in moeilijke tijden vaak in gesnoeid wordt. Het is niet gemakkelijk voor een onderneming om de mens op een geloofwaardige manier centraal te stellen. Zeker niet wanneer het personeelsbeleid lijdzaam is tegenover de financiële planning en de organisatie-inrichting. In dit onderdeel gaan we dieper in op de toepassing van competentie-management bij uitstroom.



Uitstroom: Belang of noodzaak

Ook bij het uitstromen van medewerkers kan competentie management een rol spelen. Het valideren van de verworven competenties geeft de medewerkers die je laat uitstromen meer kansen op de arbeidsmarkt. Door een brede analyse te maken van alle competenties (functiegebonden, gedragscompetenties en elders verworven competenties) krijgen de werknemers die jouw bedrijf verlaten meer inzicht in zichzelf en dat schenkt hen vertrouwen.

Deze ruime analyse kan ook worden gekaderd in het loopbaanbeleid binnen de onderneming. Werken aan loopbaanontwikkeling zorgt ervoor dat een bedrijf alle competenties kan benutten die een werknemer bezit en niet enkel functiegebonden competenties.

Voor je van start gaat met competentie management bij uitstroomprojecten, kan je volgende vragen in overweging nemen:

- In welke mate vind je het belangrijk dat de vertrekkende werknemer vlot zijn weg vindt op de arbeidsmarkt?
- In welke mate is jouw imago als werkgever belangrijk en kan een vertrekkende werknemer dit schaden?
- Kent de werknemer die jouw organisatie verlaat ook de sterke capaciteiten die jij bij hem ontdekt hebt?
- Grotere bedrijven hebben meestal uitgewerkte competentieprofielen, maar kan ik als kleinere werkgever ook competentie management toepassen bij uitstroom?





Suggesties

- Het ontslaggesprek is NIET het juiste moment om de competenties van de ontslagnemende werknemer te bespreken; maak hiervoor een afspraak op een later tijdstip.
- Maak vooraf voor jezelf de keuze wat je aan jouw ontslagnemende werknemer wil aanbieden. Wil je dit zelf doen of schakel je hiervoor iemand anders in? Bepaal duidelijk het kader waarbinnen dit gebeurt.
- Zorg ervoor dat je deze ondersteuning aan alle ontslagnemende werknemers kunt aanbieden.
- Concentreer je op de sterke competenties van jouw medewerker en benoem ze.
- Vermits sollicitatiegesprekken frequent verlopen via een gedragsgericht interview kan je jouw werknemer goed helpen door hem werkgebonden voorbeelden te geven waaruit zijn sterkte in een bepaalde competentie blijkt.
- Documenten die tijdens de tewerkstelling gebruikt werden, kunnen je helpen bij deze oefening (vb. verslagen van functioneringsgesprekken, afgenomen testen, ...).
- Een zeer nuttige inspiratiebron voor werkgevers die niet over zelfgeschreven competentieprofielen beschikken is www.vdab.be. Onder het tabblad 'beroepeninfo' vind je maar liefst 550 beroepenfiches terug.
- Uit bovenvermelde beroepenfiches kan je de belangrijkste competenties halen en die vervolgens beschrijven, uitgaande van de specifieke arbeidssituatie van de ontslagnemende medewerker.
- Geef een opleidings-cv met onderstaande gegevens mee aan jouw ontslagnemende werknemer:
 - Schoolse opleiding
 - Formele opleiding (georganiseerde opleiding met externe lesgevers)
 - Informele opleiding (on-the-job training,...)
 - Opleiding op eigen initiatief gevolgd (vb. avondschool)



Tools

Tool 1: Opmaak van een Attitude-Houding-Certificaat (A-H-certificaat)¹

In de praktijk blijkt dat kortgeschoolde werknemers die ontslagen worden reeds heel wat competenties hebben verworven.

Die competenties zijn niet altijd aantoonbaar met een diploma.

Daarom nemen persoonsgebonden kenmerken meer aan belang toe.

Voor de kortgeschoolde is het een absolute meerwaarde als hij over een instrument beschikt waarmee de gedragsmatige kenmerken kunnen worden aangetoond op een onderbouwde manier.

Het A-H-certificaat geeft dit onderbouwd beeld van de sollicitant m.b.t. de gedragsmatige kenmerken die aan bod gekomen zijn in zijn laatste functie.

Deze kenmerken worden geobjectiveerd met behulp van:

- Wetenschappelijke persoonlijkheidstesten.
- Bevindingen vanuit de tewerkstellingsperiode bij de laatste werkgever.

Tool 2: Professionele attestering d.m.v. het competentiebilan²

Deze tool gaat verder dan het A-H-certificaat.

Een competentiebilans biedt een overzicht van de individuele competenties (beroepstechnische en gedragsmatige), verworven in de recente beroepscontext of elders, evenals van gevolgde opleidingen, behaalde certificaten en diploma's.

Het document wordt door verschillende partijen (ex-werkgever, extern HR-bureau, de betreffende werknemer) ondertekend.

De competenties zijn geformuleerd in begrijpelijke taal en herkenbaar voor andere werkgevers en organisaties die aan arbeidsbemiddeling doen.

Hoe wordt een competentiebilans opgemaakt?

De competentiebilans is opgemaakt op basis van een analyse van de werksituatie en van een bevraging van de leidinggevende.

De verworven beroepstechnische competenties zijn gedetecteerd vanuit de functiebeschrijving, vervolgens 'hertaald' naar generieke arbeidsmarktcompetenties en daarna geïndividualiseerd met de leidinggevende.

De gedragscompetenties worden geobjectiveerd met behulp van:

- Wetenschappelijke persoonlijkheidstesten.
- Bevindingen vanuit de tewerkstellingsperiode.

De gegevens uit beide bronnen worden verwerkt in een persoonlijk competentieoverzicht.

Voor zover ze relevant zijn, worden elders verworven competenties, aangetoond tijdens het begeleidingsproces, eveneens opgenomen.

De gecertificeerde kennis, verworven via opleidingen, wordt geïnventariseerd via bevraging van de werkgever en de betrokken werknemer.

¹ Ontwikkeld door RESOC Kempen, IPV, HURA in kader van een ESF – project.

² Ontwikkeld door RESOC Kempen, VDAB, HURA en Belgonucleaire in kader van een ESF – project.

Voordelen van een competentiebalans:

Voor de werkgever

- De werknemer vertrekt met een positief gevoel. Dit is belangrijk voor het imago van het bedrijf.
- Het proces biedt de werkgever de gelegenheid om positieve eigenschappen te bespreken.
- Leidinggevend worden bekwaam in het communiceren over de kwaliteiten van hun medewerkers.
- Deze aanpak heeft ook een positief effect op de 'blijvers'.

Voor de werknemer

- Om het te zeggen met de woorden van de gelukkige eigenaar van dergelijke competentiebalans:
"Ik ben ervan geschrokken dat er zoveel positiefs uit gekomen is, omdat ik soms wat te weinig zelfvertrouwen heb. Het doet me goed en het geeft me veel meer zelfvertrouwen om te solliciteren. Tijdens een sollicitatiegesprek vragen ze altijd naar je sterke punten. Nu kan ik hier heel wat puntjes uithalen, die ik vroeger nooit zou vermeld hebben."

Tool 3: Opmaak van een oriëntatierapport

Dit rapport geeft een duidelijk beeld van de voornaamste persoonlijke gedragskenmerken van de vertrekkende werknemer.

Daar waar het A-H-certificaat een beschrijving geeft op grond van de gedragskenmerken die aan bod gekomen zijn in de laatst uitgeoefende functie, vertrekt het oriëntatierapport vanuit de totale persoonlijkheid.

Op basis van deze bevindingen worden er aanbevelingen gedaan inzake toekomstige oriënteringsmogelijkheden op de arbeidsmarkt.

Het oriëntatierapport wordt opgesteld op basis van een wetenschappelijke persoonlijkheidsvragenlijst en twee gedragsgerichte interviews met de betrokkene.

En verder...



En verder...

Competenties in de nabije toekomst 91

Competenties in de verdere toekomst: creatief dromen 95

Competenties in de nabije toekomst

Competenties in de nabije toekomst

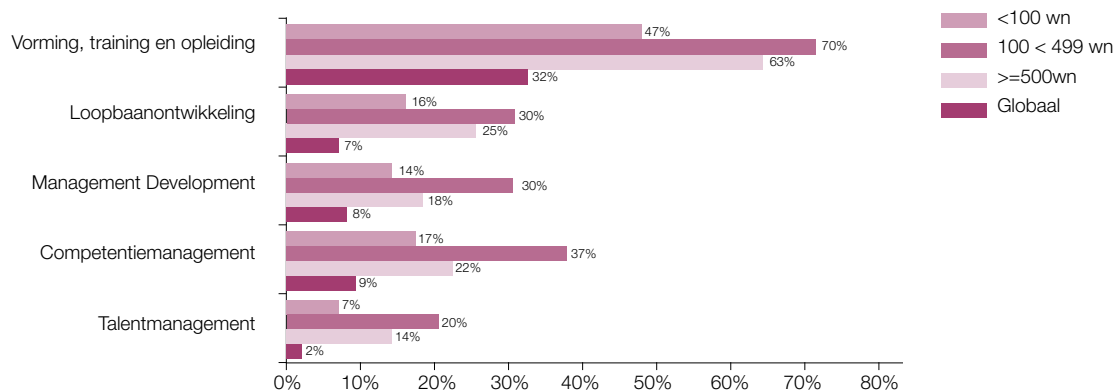
Annemie Salu, HR Kenniscentrum SD Worx, 2010

SD Worx is ervan overtuigd dat denken vanuit competenties een must is voor organisaties met een modern HR-beleid. Er is nood aan het benoemen en meten van kennis, vaardigheden en attitudes van werknemers. Hierdoor is het werken met uitgeschreven en gedetailleerde competentieprofielen een centrale bouwsteen geworden in een geïntegreerd HR-beleid.

Wie doet dat?

Een competentie-management-systeem opzetten lijkt op het eerste zicht een zware bevalling. Vaak wordt het idee geïnitieerd door de opleidingsverantwoordelijke. Toch kan je uit onderstaande grafiek opmaken dat bijna één op tien kleine organisaties over expertise inzake competentie-management in huis beschikt. Uiteraard is dit niet iets dat vanuit een ivoren toren gebeurt. Alle HR-praktijken, dus ook diegene die door de leidinggevenden worden uitgevoerd, moeten doordrongen zijn van het competentiedenken.

Heeft u een specialist in huis?



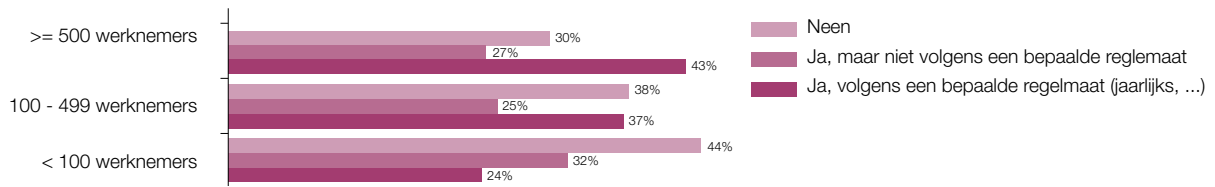
Wat brengt het op?

Competentiemanagement is volgens SD Worx de schakel tussen organisatiestrategie en individu. Vanuit de strategie wordt een organisatiestructuur uitgetekend. Kerncompetenties die noodzakelijk zijn voor het waarmaken van de strategie worden bepaald. Vervolgens worden hierop functiebeschrijvingen en de daarbij horende functiecompetenties afgestemd.

Eveneens is het competentiesysteem hét instrument om de link te vormen tussen de verschillende HR-processen. Competentiemanagement is de verbindende schakel bij in-, door- en uitstroom van medewerkers. Het brengt samenhang tussen werving en selectie, evaluatie, training en opleiding, loopbaanontwikkeling en eventueel ook verloning.

'Iedereen overtuigd' is een belangrijke voorwaarde om het competentie-managementsysteem in het voordeel van de organisatie te laten werken. Gaande van de meestergast tot de managing director, elke leidinggevende die met HR-praktijken in aanraking komt, moet competenties van medewerkers willen en kunnen ontdekken en ontwikkelen. Uit onderstaande grafiek blijkt dat minder dan de helft van de medewerkers in kleinere organisaties zegt geen gesprek te voeren met zijn baas over zijn competenties.

Heeft u gesprekken met uw leidinggevende waarin uw competenties ingeschat en beoordeeld worden?



Wat is de volgende stap in het competentiedenken?

Het competentie management in een organisatie is vaak louter gebaseerd op 'gap'-denken. De noodzakelijke organisatiestructuur, en daaraan gekoppelde functies en competenties, worden uitgetekend en vastgelegd in vaak te rigide functiebeschrijvingen. Interne en externe kandidaten worden gescreend op het al dan niet overeenkomen van hun competenties met die van de vooropgestelde functie. De kloof die zo logischerwijze gevonden wordt moet gedicht worden via opleiding en coaching.

Door een groeiend tekort aan kandidaten op de arbeidsmarkt zal elke organisatie in de toekomst genoodzaakt zijn op een andere manier om te gaan met competenties die zich aanbieden. Benoemen en meetbaar maken van de competenties van een medewerker blijft essentieel om een geïntegreerd HR-beleid op te zetten. In plaats van top-down moet men meer een bottom-up-benadering nastreven. Organisaties moeten vanuit de aanwezige talenten in een medewerker starten om functies en taken af te stemmen op het individu.

Zoek dus in de toekomst niet verder naar de witte raaf die de gevraagde competenties voor de openstaande functiebeschrijving in zich draagt.

Werk eerder een kandidaat aan die niet meteen beschikt over alle vereiste competenties, en bouw zijn sterktes uit. Zo geef je de job vorm rond het individu, en niet andersom. Op die manier zal je excellente en vooral gemotiveerde mensen in huis houden.

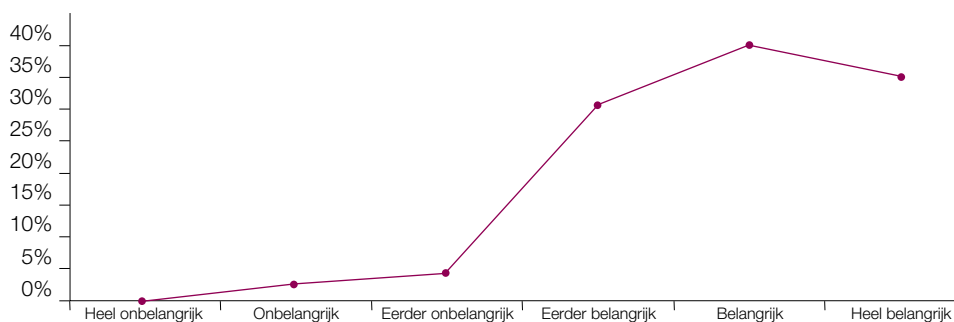
Welke zijn de toekomstige competenties (future competences)?

Het is belangrijk ook buiten de functie te denken wanneer het bedrijf competenties wil ontwikkelen. In de huidige bedrijfscontext houden functies plots op te bestaan en wijzigt de jobinhoud volgens de marktvraag. Medewerkers die flexibel zijn en snel leren, een hoog aanpassingsvermogen hebben en goed kunnen netwerken zijn in de toekomst erg cruciaal voor jouw organisatie.

In onderstaande tabel wordt de wijzigende externe context naast de belangrijke toekomstige competenties geplaatst:

Context	Toekomstige competenties
Turbulentie	
Meer, frequentere en snellere veranderingen	Aanpassingsvermogen, flexibiliteit, multiinzetbaarheid
Meer en complexere informatie	Informatieverwerking en -beheer, plannen en organiseren, communicatief zijn
Technologische vernieuwingen	Technologisch inzicht
Globalisering	
Meer diversiteit in cultuur en bevolking	Diversiteit waarderen, samenwerken
Bredere netwerken	Samenwerken, communicatief zijn
Individualisering	Overtuigen, motiveren en inspireren van medewerkers, organizational commitment
Humanisering	Samenwerken, integriteit
Kenniseconomie	
Meer focus op kenniscreatie en -borging	Leerattitude
Blijvende focus op resultaten en performantie	Resultaatgerichtheid, ondernemerschap, strategisch inzicht en visie
Toenemende behoefte aan creativiteit en innovatie	Innovatief denken en creativiteit

Hoe belangrijk zal de competentie 'aanpassingsvermogen' voor uw organisatie in de toekomst zijn?



Sleutelcompetenties voor de toekomst zijn organisatiespecifiek. Wil je weten welke competenties jouw organisatie in huis moet halen of houden, kijk dan eerst grondig na wat de strategie, missie en visie voor de toekomst wordt.

Competenties in de verdere toekomst: Creatief dromen

Creatief dromen over de competenties van 2020

**Workshop collectieve sessie 8 juni 2009 Lerend netwerk COMP = BEN
o.l.v. Dré Swannet – Philips Turnhout**

Bezinningsmoment: creëren van sense of urgency ...

Waarom is het belangrijk om over competenties te denken of ermee te werken?

Wist je dat:

- De top 10 van meest gewilde banen in 2010 nog niet bestond in 2004 ...
- Wij op dit moment studenten voorbereiden op banen die nu nog niet bestaan. Zij zullen moeten werken met technologieën die nog moeten worden uitgevonden, om problemen te kunnen oplossen waarvan we nu nog niet eens weten dat ze zullen rijzen...
- De Amerikaanse dienst voor arbeidsvoorziening voorspelt dat de studenten van vandaag tussen de 10 en 14 banen zullen hebben gehad vooraleer ze 38 jaar zijn... Tegen die tijd zal 1 op de 4 werknemers minder dan een jaar bij zijn werkgever blijven en zal 1 op 2 werknemers minder dan vijf jaar bij zijn werkgever blijven...
- Er wordt aangenomen dat de informatie die wekelijks verschijnt in de New York Times even omvangrijk is als de informatie waarmee een persoon, in de 18e eeuw, gedurende zijn ganse leven werd geconfronteerd.
- Dat dit jaar naar schatting ongeveer 4 exabytes aan unieke informatie zal worden gegenereerd. Dit is meer dan in de voorbije 5000 jaar...
- De hoeveelheid nieuwe technische informatie elke 2 jaar verdubbelt. Dat betekent voor studenten die een technische opleiding van 4 jaar aanvatten, dat de helft van wat zij leren in het eerste jaar voorbijgestreefd zal zijn in hun derde studiejaar ...

Bron: <http://www.youtube.com/watch?v=jpEnFwiqdx8>

Daarna zijn we aan het dromen gegaan...

We werden wakker in het Vlaanderen van 2020. We bevonden ons in een kleine, wendbare en vooral competente regio die de meest prestigieuze competentie award van de E.U. won ...

Vlaanderen wint de meeste prestigieuze award op het gebied van competentie management in 2020: Wat moeten professionals “kennen”, “doen” of “zijn” ...

Antwoorden uit de workshops; per groep ongeveer 15 minuten brainstorm:

- Netwerken wordt nog belangrijker. Zowel virtueel als in real time! Alles verandert zo razendsnel, technologie en kennis groeien exponentieel. Steeds meer en steeds sneller. Dit betekent dat wij allemaal meer en meer generalisten worden (polyvalentie: we weten meer van meer dingen), maar dat we nog slechts specialist / expert zijn op kleine deeldomeinen. Experts gaan zich nog verder specialiseren. Vakmanschap wordt belangrijker en het is ook alsmear belangrijker om experts in jouw netwerk te hebben. Niet alles is 'Facts en Figures', niet alles kan je googelen / inpluggen met USB-stick, veel blijft menselijk, aan bepaalde mensen gebonden kennis en ervaring. De 'core' van jouw activiteiten heb je in huis, voor de rest doe je een beroep op externen.
- Netwerken moet informeler, directer. Zal ook selectiever gebeuren, met meer oog voor kwaliteit van netwerk (welke expertise heeft een bepaald netwerk, welke contacten heeft het te bieden?).
- Bruggen bouwen tussen verschillende organisaties, instellingen, sectoren, klanten ... wordt ook belangrijker. Denk maar aan de brug tussen onderwijs en bedrijfsleven.
- Binnen jouw netwerk wordt het ook belangrijker om het delen van kennis en knowhow aantrekkelijk te maken. Geven moet voor alle partijen aantrekkelijk zijn. Wat bepaalt de aantrekkelijkheid in 2020? Passionele mensen zijn aantrekkelijker. Kwaliteitsvolle ontmoetingen, keuze voor passie bij jezelf (doe wat je graag doet) wordt belangrijker ...
- Wat zijn de niches, specialisaties waarin wij uitblinken? Patisserie, bouwvakkers ...
- Naast kennis worden ook waarden opnieuw belangrijker, meer naar 'waarde' geschat.

Hoe kan onze maatschappij zich voorbereiden?

Antwoorden uit de workshops; per groep ongeveer 15 minuten brainstorm:

- Anders waarderen van het delen, anders waarderen van kennis en vaardigheden, niet alleen financieel.
- Meer benutten van de verschillende soorten kennis.
- Bruggen beginnen bouwen.
- Gebruik maken van knowhow die dreigt uit te stromen (vaklui).
- Oog hebben voor passie, inzetten op passie. Wat is de passie van de mensen die voor jou werken?
- Als je de link legt met deze passie, kan je mensen meer laten 'openbloeien', 'floreren' en dus ook 'renderen'. Schenk aandacht aan de passies van jouw mensen in jouw gesprekken met hen (Wat heeft je energie gegeven?)
- De passie van/in mensen beter detecteren in het onderwijs, bijvoorbeeld aandacht hebben voor mensen als je in de zorgsector wil gaan werken ...
- Jongeren ondersteunen in het verwerven van een leuke leerstrategie. LLL, levenslang 'leuk' leren: open minded, creativiteit, leergierigheid blijvend stimuleren.

Als huiswerk gaven we de competente workshoppers volgende vraag mee.

Kan je uit deze ideeën voor jezelf een stap bedenken die je morgen kan zetten in de richting van competent Vlaanderen 2020?

Voorbeelden:

- Kan ik onderzoeken hoe ikzelf het best/liefst ontwikkel?
- Wat zijn mijn uitgangspunten over leren?
- Waar word ik warm van?
- Wat doe ik vanaf morgen anders?

