

Hoe kunnen organisaties investeren in inzetbaarheid?

Een overzicht van best practices in competentieontwikkeling

Ryckaert, K. & De Vos, A. 2008. *Best practices in competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevestigingsgolf panelstudie*. Onderzoeksrapport Steunpunt Werk en Sociale Economie.

De competentieagenda 2010 (Sels et al., 2006) lijst de belangrijkste uitdagingen op waarmee de Vlaamse economie zal geconfronteerd worden de komende jaren. Globalisering, het stijgende belang van de kenniseconomie en de krapte van de arbeidsmarkt zijn er enkele van. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden is het essentieel voor organisaties om de talenten en competenties van hun medewerkers niet alleen in kaart te brengen maar ook voortdurend te blijven ontwikkelen. Inzetbaarheid wordt een sleutelwoord binnen deze aanpak. Om inzetbaarheid van medewerkers te garanderen zijn investeringen binnen competentieontwikkeling van primordiaal belang. Dit verhaal is ongenoegzaam bekend. Weinig is echter geweten over de manier waarop organisaties concreet vorm proberen geven aan de ontwikkeling van hun medewerkers. Aan de hand van casestudyonderzoek en een geïntegreerde literatuurstudie zoekt dit onderzoek in op best practices van organisaties op het vlak van competentieontwikkeling. We schetsen eerst de krachtlijnen uit de literatuurstudie omtrent competentieontwikkeling en inzetbaarheid en bespreken daarna de resultaten van het casestudyonderzoek. We werpen eveneens een blik op de toekomstige uitdagingen binnen competentieontwikkeling.

De relatie tussen competentieontwikkeling en inzetbaarheid: krachtlijnen uit de literatuur

In deze paragraaf distilleren we drie krachtlijnen uit de literatuur omtrent de relatie tussen organisationele investeringen in competentieontwikkeling en de inzetbaarheid van medewerkers. In de tweede paragraaf hanteren we deze conclusies als kader om de resultaten uit het casestudyonderzoek tegen af te zetten.

Eerste conclusie: investeren in inzetbaarheid betekent investeren in functionele competenties, loopbaancompetenties en leercompetenties

Forrier en Sels (2003) definiëren inzetbaarheid als 'de overeenkomst tussen het aanbod van een individu en de vraag op de interne of externe arbeidsmarkt'. De aanbodzijde – het zogenaamde bewegingskapitaal van een individu – kan volgens Dewilde en Devos (2007) in drie

componenten verder worden opgesplitst. Aandacht voor inzetbaarheid vereist dus aandacht voor de ontwikkeling van deze drie klassen van competenties. Een inzetbare medewerker bezit ten eerste functionele competenties. Dit zijn competenties die hem of haar toelaten om een welbepaalde functie of taak te vervullen. Daarnaast beschikt een inzetbare medewerker ook loopbaancompetenties: hij of zij moet in staat zijn om zijn of haar drijfveren, sterktes en zwaktes en breedte van het professioneel netwerk te onderkennen en actief te gebruiken. Ten slotte wordt een inzetbare medewerker gekenmerkt door leercompetenties. Leercompetenties laten hem of haar toe om nieuwe functionele competenties te verwerven.

Tweede conclusie: competentieontwikkeling omvat formele en informele ontwikkeling op korte en lange termijn

Noe et al. (1997) delen het breed scala aan competentieontwikkelingsprocessen in op basis van een aantal dimensies. De eerste dimensie is de graad van formaliteit. Competentieontwikkeling kan zowel formeel zijn (binnen duidelijke context met duidelijke doelen – typevoorbeeld klassikale training) als informeel (minder afgebakende context, doelen meer algemeen – typevoorbeeld netwerking). De tweede dimensie is de termijn waarop competentieontwikkeling is gericht. Dit kan zowel op de korte termijn (typevoorbeeld een functioneringsgesprek) gericht zijn, maar ook op de lange termijn (typevoorbeeld een loopbaangesprek). Deze dimensies zijn geen zuivere dichotomieën, maar bieden een leidraad in het klunen omtrent competentieontwikkeling

Derde conclusie: de leeromgevingen van Kolb en Lewis (1986) zijn een graadmeter voor de mate waarin HR-processen gericht op competentieontwikkeling de ontwikkeling van medewerkers stimuleren binnen organisaties

De Experiential Learning Theory van Kolb (1984) stelt dat mensen op een aantal wijzen leren: door informatie te verwerven op twee verschillende manieren (via de zintuigen of via abstractie) en deze ook te transformeren op twee verschillende wijzen (via reflectie of experimentatie). Slechts de combinatie van deze vier kwadranten die ontstaan op basis van

deze 2x2-opdeling leidt tot volledig leren. Aan deze opdeling zijn ook vier leeromgevingen gekoppeld. Een leeromgeving is niet altijd een fysieke setting, maar wel een omgeving die een bepaalde betekenis heeft voor een individu (Nonaka & Konno, 1998). Deze is gelijklopend: slechts wanneer de elementen uit alle vier leeromgevingen aanwezig zijn, zal leren en competentieontwikkeling optimaal gestimuleerd worden. De mate waarin een organisatie stimulansen aanbiedt voor de ontwikkeling van haar medewerkers kan dus afgeleid worden uit de mate waarin ze de combinatie van de vier leeromgevingen afdekt. We nemen deze vier leeromgevingen kort verder onder de loep.

De eerste leeromgeving is de affectieve leeromgeving. Deze leeromgeving is gericht op het verschaffen van feedback en om inzicht te verschaffen in meningen, waarden en doelen. De tweede leeromgeving is de perceptuele leeromgeving. Deze omgeving beoogt de lerende een bepaald overzicht mee te geven. Daartoe is een netwerk van relaties een krachtig middel. De derde leeromgeving is de symbolische leeromgeving. Deze leeromgeving is erop gericht om concepten en theorieën met de lerende mee te geven. De gedragsmatige leeromgeving ten slotte is gericht op het verwerven van concrete gedragingen en vaardigheden. We kunnen aan deze vier leeromgevingen concrete HR-processen koppelen. Deze indeling is niet stringent, maar biedt een overzicht binnen een sterk ontwikkeld theoretisch kader en een leidraad voor empirische verkenning. Figuur 1 biedt een overzicht van enkele HR-processen binnen de vier leeromgevingen van Kolb en Lewis (1986).

Best practices binnen organisaties op het vlak van competentieontwikkeling: case study onderzoek

Door middel van casestudies kunnen we een beeld schetsen van best practices binnen processen op het vlak van competentieontwikkeling. Tien organisaties die voorop lopen op het vlak van competentieontwikkeling werden meegenomen in dit onderzoek. Door middel van een telefonische screening waar systematisch een aantal elementen werden afgetoetst werd een selectie van tien organisaties doorgevoerd. Het basiscriterium was de voortrekkersrol van de or-

ganisatie op het vlak van competentieontwikkeling binnen een sector. Binnen deze organisaties werden de verantwoordelijken op het vlak van competentieontwikkeling geïnterviewd op basis van een uitgebreide vragenleidraad, gericht op een brede waaier van processen op het vlak van competentieontwikkeling (training, loopbaanmanagement, feedback, ...). De verzamelde gegevens werden verder afgetoetst door middel van twee focusgroepen, een met de geïnterviewden en een met een bredere groep van HR-professionals. We toetsen in deze paragraaf de drie conclusies uit de literatuurstudie (paragraaf 1) af tegen de data die verzameld zijn binnen dit onderzoek.

Eerste conclusie: investeren organisaties in zowel functionele competenties, loopbaancompetenties als leercompetenties?

Op dit vlak kunnen er vanuit de analyses van de cases twee vaststellingen worden gedaan. Een eerste vaststelling is dat organisaties sterk verschillen in de mate waarin leer- en loopbaancompetenties expliciet in hun competentiemodel worden opgenomen. Alle bevroegde organisaties nemen functionele competenties (technische competenties, maar ook gedragscompetenties en leiderschapscompetenties) mee in hun competentiemodel. Slechts een aantal organisaties verruimt de blik echter nog een stap verder naar loopbaan- en leercompetenties. Een beperkt aantal organisaties neemt deze competenties (flexibiliteit, leergierigheid, leervermogen, ...) mee in hun competentiemodel.

Een tweede vaststelling is dat een aantal organisaties processen uitwerken die gericht zijn op het ontwikkelen van leer- en loopbaancompetenties van hun medewerkers en die de organisaties moeten toelaten om beter grip te krijgen op deze competen-

ties. Meest frequent zijn het in kaart brengen van leerstijlen (leercompetenties) en het aanbieden van concrete HR-instrumenten die een medewerker de mogelijkheid geven om beter grip te krijgen op de eigen sterktes en zwaktes en ontwikkeling (loopbaancompetenties).

Tweede conclusie: investeren organisaties in formele en informele competentieontwikkeling, gericht op zowel korte als lange termijn?

We kunnen twee vaststellingen maken op basis van analyses van de cases. Ten eerste blijkt dat in het recente verleden de meeste aandacht uitging naar formele competentieontwikkeling (Tannenbaum & Yukl, 1992). Informalisering van competentieontwikkeling staat hoog op de agenda. De constatactie dat enkel formele ontwikkeling onvoldoende rendement oplevert, is hierbij een belangrijke drijfveer. Formele competentieontwikkeling is onder de vorm van training een geconsolideerd proces binnen organisaties. Organisaties investeren in ruime mate in interne en externe training en training behelst een grote diversiteit aan competenties (zowel technische als gedragsmatige competenties). Training ondergaat in de toekomst verdere professionalisering door het bouwen van processen rondom training (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Omwille van dezelfde reden staat informalisering van competentieontwikkeling hoog op de agenda van de bevroegde organisaties. Deze informalisering kristalliseert zich door het investeren in coaching en het projectmatig ontwikkelen van medewerkers.

Ten tweede hebben organisaties processen uitgetekend die gericht zijn op de ontwikkeling van competenties zowel op korte als lange termijn. Competentieontwikkeling op korte termijn vormt de hoofdmoot van een functioneringsgesprek. Compe-

Figuur 1.

Overzicht van HR processen gekaderd binnen de vier leeromgevingen van Kolb en Lewis (1986)

Perceptuele leeromgeving	Symbolische leeromgeving
- Ontwikkelingsnetwerk	- Training en opleiding
Affectieve leeromgeving	Gedragsmatige leeromgeving
- Loopbaangesprekken en prestatiegesprekken	- Werkplekleren
- 360 graden feedback	- Job rotatie
- Development Centres	

tentieontwikkeling op lange termijn wordt veranderd aan een loopbaangesprek en loopbaanmanagement. De analyse van de cases toonde aan dat het 'spreken over een loopbaan' een vast onderdeel is geworden van de cyclus van HR-processen. Structuren die verder uitgebouwd worden zijn loopbaanladders, een talentreview en het uittekenen van een proactief loopbaanbeleid.

Derde conclusie: is de combinatie van de vier leeromgevingen van Kolb en Lewis (1986) aanwezig binnen organisaties om een optimale context voor ontwikkeling te voorzien?

We bespreken de processen die gekaderd zijn binnen de vier leeromgevingen van Kolb en Lewis (1986). Dit biedt een overzicht van de manier waarop competentieontwikkeling vorm krijgt binnen organisaties, de sterke facetten ervan en de facetten waar progressie nodig is.

Symbolische leeromgeving

Organisaties besteden ruim aandacht aan de symbolische leeromgeving. Best practices kenmerken zich niet alleen door grote investeringen in trainingen en opleidingen, maar vooral door aandacht te besteden aan het bouwen van processen rondom training en opleiding (Tannenbaum & Yukl, 1992). Dit omvat een betere voorbereiding van deelnemers voorafgaand aan een training (briefing in verband met de leerdoelen, concrete competenties die moeten ontwikkeld worden, ...) en een duidelijke opvolging. Een aantal organisaties ontwikkelden een duidelijk beslissingproces bij het binnenkomen van een vraag naar opleiding om te bepalen of competentieontwikkeling het juiste antwoord is en onder welke vorm. Deze trend sluit nauw aan bij de aandacht voor rendement van training binnen de literatuur in het domein (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Tannenbaum & Yukl, 1992).

Gedragmatig georiënteerde leeromgeving

Organisaties erkennen het grote belang van werkpleklers als hefboom voor de ontwikkeling van medewerkers en een aantal concrete plannen staan in de steigers om stappen vooruit te zetten. Organi-

saties focussen op twee projecten: het uitbouwen van een kwalitatief coachingsproject en het systematiseren van werkpleklers (projectmatige ontwikkeling).

Op het vlak van coaching richten organisaties zich op een duidelijke roldefiniëring voor coaches en op de motivatie en competenties van hun coaches. Werkpleklers (Baert, Clauwaert & Van Bree, 2008) is op dit moment slechts in zeer beperkte mate gesystematiseerd. Organisaties slagen er op dit moment onvoldoende in om projecten te categoriseren en een duidelijke matching met individuele ontwikkelingsnoden te voorzien.

Samenvattend kunnen we stellen dat er grote aandacht bestaat voor de uitbouw van krachtige gedragsmatige leeromgevingen. Organisaties schatten de waarde van de gedragsmatige omgeving hoog in om het rendement van training op te krikken. Een systematischer benadering van jobrotatie, werkpleklers en coaching staat hoog op de agenda, maar tegelijkertijd nog in de kinderschoenen.

Affectief georiënteerde leeromgeving

Het verschaffen van feedback gebeurt grotendeels binnen organisaties door middel van functioneringsgesprekken en loopbaangesprekken. De lijnmanager vervult binnen deze processen een pivotale rol. Feedback kristalliseert zich dan in een één-op-één gesprek tussen een leidinggevende en zijn of haar medewerker (Kidd, Hirsh & Jackson, 2004).

Development centres en 360 graden feedback hebben het voordeel van een hogere betrouwbaarheid en objectiviteit (Hazuscha, Hezlett & Schneider, 1993). Deze feedbacksystemen worden binnen organisaties unisono toegejuicht, maar worden slechts fragmentair gebruikt. Op dit moment worden deze instrumenten veelal ingezet binnen het topsegment van de organisatie. De intentie bestaat erin om deze systemen door te trekken naar lagere niveaus in de organisatie.

Perceptueel georiënteerde leeromgeving

De analyse van de cases toont aan dat op dit moment organisaties slechts in beperkte mate een perceptueel leeromgeving voorzien voor hun mede-

werkers. Het uitbouwen van ontwikkelingsnetwerken staat op dit moment nog in de kinderschoenen. Alle organisaties erkennen de positieve invloed op het scherp stellen van loopbaanverwachtingen vanuit input van verschillende hoeken (cf. Dobrow & Higgins, 2005). Deze visie heeft zich echter nog niet vertaald in geïnstitutionaliseerde processen. Twee processen benaderen de manier waarop ontwikkelingsnetwerken vorm kunnen krijgen.

Het eerste proces is reeds besproken, namelijk coaching. Op dit vlak wordt sterk geïnvesteerd in een professionalisering door een duidelijkere rolomschrijving voor coaches en investeringen in de competenties en motivatie van coaches. Een tweede proces is het systematischer terugkoppelen van feedback uit de talent review. Organisaties die hierin het verst gevorderd zijn bundelen informatie uit zoveel mogelijk bronnen over een medewerker, bespreken dit gezamenlijk en koppelen dit terug. Deze methode kan een gelijkaardig positief effect hebben op loopbaancompetenties als een ontwikkelingsnetwerk.

Conclusie: de juiste richting, nog een hele weg voor de boeg

Het belang van competentieontwikkeling wordt door de bevraagde organisaties beklemtoond en in een aantal concrete acties vertaald. Hieraan zijn ook al een heel aantal concrete processen gekoppeld. De klassieke aanpak waarbij het accent lag op kortetermijnontwikkeling via formele processen gericht op functionele competenties wordt verruimd. Organisaties investeren in loopbaan- en leercompetenties van hun medewerkers op formele en informele wijze. Op het vlak van de symbolisch georiënteerde omgeving en de affectief georiënteerde omgeving is er al een grote stap gezet. De grootste progressie is nog mogelijk in het systematiseren en uitwerken van de gedragsmatige leeromgeving en perceptuele leeromgeving van Kolb en Lewis (1986).

*Kurt Ryckaert
Ans De Vos
Dirk Buyens
Vlerick Leuven Gent Management School*

Bibliografie

- Baert, H., Clauwaert, I., & Van Bree, L. 2008. *Werkplekklaren. Naar een cartografie van condities voor informeel en non-formeel werkplekklaren*. Eindrapport in het kader van het Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. 2001. The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52: 471-499.
- Dewilde, T., & De Vos, A. 2007. *Loopbaanperspectieven op werk: Iedereen proactief? Loopbaanzelfsturing bij Vlaamse werknemers*. Eindrapport binnen het kader van het VIONA onderzoeksprogramma 2007.
- Dobrow, S. R., & Higgins, M.C. 2005. Developmental networks and professional identity: A longitudinal study. *Career Development International*, 10: 567-583.
- Forrier, A., & Sels, L. 2003. The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3: 102-124.
- Hazucha, J.F., Hezlett, S., & Schneider, R.J. 1993. The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32: 325-351.
- Kidd, J.M., Hirsh, W., & Jackson, C. 2004. Straight talking: The nature of effective career discussion at work. *Journal of Career Development*, 30: 231-245.
- Kolb, D.A. 1984. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Kolb, D.A., & Lewis, L.H. 1986. Facilitating experiential learning: Observations and reflections. In L. H. Lewis (Ed.), *Experiential and simulation techniques for teaching adults. New Directions for Continuing Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J., & Wanek, J.E. 1997. Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In Ford, J. K., Kozlowski, S. W. J., Kraiger, K., Salas, E., & Teachout, M. S. (Eds.). *Improving training effectiveness in Work Organizations*: 153-159. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sels, L., Buyens, D., Forrier, A., De Vos, A., Dewettinck, K., & Dewinter, C. 2006. *Inzetten op competentieontwikkeling*. Discussietekst gericht op de ontwikkeling van een Competentieagenda opgemaakt in opdracht van Vlaams minister van Werk Frank Vandembroucke.
- Tannenbaum, S.I. & Yukl, G. 1992. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43: 399-441.