
Zeven lessen voor competentieontwikkeling

Een onderzoek naar goede praktijken in competentieontwikkeling binnen 22 Vlaamse organisaties

De Hauw, S. & De Vos, A. 2009. *Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef*. Onderzoeksrapport Steunpunt Werk en Sociale Economie.

De economische crisis stelt de Vlaamse economie meer dan ooit voor een aantal belangrijke uitdagingen, waarbij het bestendigen en versterken van economie en werkzaamheid prioriteit worden. Om deze uitdagingen succesvol te doorstaan zijn structurele oplossingen op lange termijn nodig. Het ontwikkelen van de competenties van werknemers kan daarin een belangrijke rol spelen. De Competentieagenda, opgesteld door de Vlaamse overheid en de sociale partners, stelt dat competentieontwikkeling een cruciale hefboom is voor het verhogen van de werkzaamheid en de inzetbaarheid van Vlaamse werknemers en voor het versterken van de Vlaamse economie (Sels et al., 2006). Deze studie spitst zich dan ook toe op competentieontwikkeling in Vlaanderen en kijkt meerbepaald naar hoe bedrijven met een voortrekkersrol competentieontwikkeling vorm geven in de organisatie om zo de inzetbaarheid van hun werknemers te vergroten.

Deze bijdrage is gebaseerd op het tweede rapport dat verscheen in het kader van een longitudinaal onderzoek naar goede praktijken in competentieontwikkeling, maar maakt daarbij wel de integratie van de onderzoeksresultaten uit beide steekproeven om zo een algemeen beeld te schetsen van de organisationele praktijken in competentieontwikkeling. Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksresultaten van de eerste steekproef wordt

verwezen naar het onderzoeksrapport *'Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie'* (Ryckaert & De Vos, 2008).

Theoretische achtergrond

Inzetbaarheid wordt in de huidige economie steeds vaker op de voorgrond geplaatst. De reden voor deze stijgende belangstelling moet gezocht worden in de veranderende economische context en de uitdagingen die deze met zich meebrengt. Zo kan een versterkte inzetbaarheid de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen opkrikken door de transities naar werk te vergemakkelijken en de Vlaamse economie versterken door het stimuleren van verandering, creativiteit en innovatie (Sels et al., 2006). Maar de belangrijkste meerwaarde van inzetbaarheid zit zonder twijfel in het versterken van werkzekerheid. Werknemers ontlenen hun werkzekerheid immers niet langer aan een levenslange tewerkstelling bij eenzelfde organisatie, maar aan de mate waarin zij zelf investeren in hun eigen inzetbaarheid. 'Lifelong employment' moet dus plaats maken voor een streven naar 'lifelong

employability' en verschuift daarbij de verantwoordelijkheid voor werkzekerheid naar het individu (Forrier & Sels, 2003).

Het versterken van inzetbaarheid vergt bovendien een goed begrip van het concept en zijn werking. Daarbij wordt ervoor gekozen om inzetbaarheid breed te definiëren als de mate waarin het individu geschikte arbeid kan verwerven en/of behouden in de interne of de externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). Bewegingskapitaal is een centrale component van inzetbaarheid. Het bewegingskapitaal van het individu bepaalt immers samen met de context de beschikbare alternatieven op de arbeidsmarkt en via deze weg ook de transities die het individu zal of kan maken. Het bewegingskapitaal is dus cruciaal voor het bepalen van inzetbaarheid en kan daarbij omschreven worden als de individuele competenties, die de werknemer in de schaal kan leggen voor het verkrijgen of behouden van een job. Deze competenties kunnen echter snel verouderen of vervagen en creëren daardoor ook een nood aan continue investering onder de vorm van competentieontwikkeling, dat hier gedefinieerd wordt als alle activiteiten gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers (Sels et al., 2006).

Competentieontwikkeling als middel

Het ontwikkelen van de competenties van werknemers kan dus omschreven worden als een middel voor het versterken van inzetbaarheid. Daarbij treedt bijna automatisch de vraag op de voorgrond hoe deze competentieontwikkeling bewerkstelligd kan worden. Om op deze vraag een antwoord te kunnen bieden is een analyse noodzakelijk van alle activiteiten die leiden tot het verder ontwikkelen van competenties. De zoektocht naar een dergelijke analyse wees echter op een belangrijk tekort in de huidige wetenschappelijke literatuur. Er ontbreekt namelijk een geïntegreerd theoretisch raamwerk dat de verschillende dimensies van competentieontwikkeling en hun onderlinge relaties beschrijft en waaronder de verschillende activiteiten binnen competentieontwikkeling bestudeerd kunnen worden. De meeste studies bespreken competentieontwikkeling immers fragmentair, waarbij slechts enkele activiteiten worden toegelicht of slechts een beperkt aantal beïnvloedende factoren

worden besproken. Een integrale benadering van competentieontwikkeling kan dan ook een belangrijke meerwaarde betekenen.

Naar een integrale benadering van competentieontwikkeling

Deze studie wil het gebrek aan een allesomvattend theoretisch kader voor competentieontwikkeling overbruggen door een geïntegreerde visie op het concept te hanteren. Het inzetbaarheidsprocesmodel (Forrier & Sels, 2003) kan hierbij een belangrijke rol spelen. Dit procesmodel situeert competentieontwikkeling namelijk in het ruimer kader van inzetbaarheid en besteedt daarbij ook aandacht aan de onderlinge relaties. Zo onderscheidt het inzetbaarheidsprocesmodel twee belangrijke succesfactoren voor competentieontwikkeling, namelijk (1) de bereidheid van individuen om competenties te ontwikkelen of de individuele investering en (2) de kansen die organisaties creëren voor werknemers om hun competenties te ontwikkelen of de organisationele investering. Competentieontwikkeling is dus een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever (Orpen, 1994).

Binnen deze studie wordt de focus gelegd op de organisationele investering in competentieontwikkeling. Voorgaand onderzoek heeft immers een eerste indicatie gevonden dat organisationele investeringen in competentieontwikkeling een positief effect hebben op inzetbaarheid en bovendien werknemers stimuleren tot het aangaan van meer individuele investeringen (Noe et al., 1997; Verbruggen et al., 2006; Verbruggen & Sels, 2007). Organisationele investeringen in competentieontwikkeling vormen dus een belangrijk middel tot het versterken van inzetbaarheid.

Toch is de relatie tussen organisationele investeringen in competentieontwikkeling en inzetbaarheid in de huidige literatuur nog niet integraal onderzocht. Veelal werd enkel het effect van training en opleiding bestudeerd en werden andere HR-praktijken niet in rekening gebracht. De effectiviteit van training bleek echter beperkt en al snel werd aangetoond dat ontwikkeling breder omschreven moest worden dan louter training en opleiding (van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006). Competenties kunnen immers ontwikkeld worden door een

veelheid aan leervormen (Baert, Clauwaert & Van Bree, 2008).

Binnen deze studie wordt daarbij gefocust op twee grote HR-praktijken die competentieontwikkeling stimuleren, namelijk training en opleiding als leren op korte termijn en loopbaanmanagement als leren op lange termijn. Het onderzoek van Verbruggen en Sels (2007) naar de maakbaarheid van inzetbaarheid heeft immers aangetoond dat zowel training en opleiding als loopbaanmanagement een effect hebben op inzetbaarheid en dat beide praktijken bovendien ook elkaar beïnvloeden. Dit wijst dus op het belang van een geïntegreerde visie op competentieontwikkeling, waarbij training en opleiding én loopbaanmanagement samen bestudeerd worden.

Het doel van deze studie is dan ook om op een geïntegreerde wijze een analyse te maken van hoe organisationele investeringen in competentieontwikkeling, onder de vorm van training en opleiding én loopbaanmanagement, leiden tot een versterkte inzetbaarheid van werknemers.

Methodologie

Om bovenstaand doel te realiseren wordt een longitudinaal onderzoek opgesteld, gebaseerd op een casestudie bij 22 bedrijven en daaraan gekoppelde focusgroepen. 22 Vlaamse organisaties worden gevolgd over een tijdspanne van vijf jaar, waarbij er voor elke organisatie drie meetmomenten of bevragingsgolven worden voorzien. Hierbij wordt er praktisch gewerkt met twee steekproeven. Een eerste steekproef van tien organisaties werd voor de eerste maal bevestigd in 2007. De resultaten van deze bevraging kunnen teruggevonden worden in het eerste onderzoeksrapport *'Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie'* (Ryckaert & De Vos, 2008). In 2008 volgde daarop de eerste bevraging van de tweede steekproef van 12 organisaties. De resultaten van deze bevraging worden gepubliceerd in het tweede onderzoeksrapport *'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef'* (De Hauw & De Vos, 2009). Dit artikel integreert de eerste bevraging van beide steekproeven en schetst zo een

algemeen beeld van de organisationele investeringen in competentieontwikkeling.

Steekproef

De selectie van de 22 deelnemende organisaties gebeurde aan de hand van een telefonische screening bij bedrijven waarover onderzoekers uit verschillende bronnen konden opmaken dat zij competentieontwikkeling hoog op de agenda hadden staan. Tijdens deze selectie werden twee belangrijke criteria afgetoetst. In de eerste plaats moest de organisatie een voortrekkersrol vervullen binnen het domein van competentieontwikkeling door een aantal kwalitatieve initiatieven rond competentieontwikkeling aan te bieden aan een brede groep van werknemers. Daarnaast moest de organisatie ook een zekere representativiteit kunnen garanderen. Hierbij werd vooropgesteld dat de steekproef van organisaties een maximale spreiding moest waarborgen inzake grootte, sector en functietype. Tabel 1 geeft een overzicht van de descriptieve kenmerken van de steekproef.

Procedure

Na de selectie van de steekproef werden de weerhouden organisaties gecontacteerd voor het vastleggen van een interview met de HR-verantwoordelijken die het meest in contact kwamen met competentieontwikkeling. Daarbij ondergingen gemiddeld twee HR-verantwoordelijken per organisatie een semigestructureerd interview. Dit interview werd geleid aan de hand van een vragenschema dat polste naar de verschillende HR-praktijken in de organisatie en hoe deze gelinkt zijn aan competenties. De resultaten uit de interviews werden onderworpen aan een kwalitatieve inhoudsanalyse, waarbij de informatie gecategoriseerd werd per topic.

De resultaten uit de casestudies werden daarna afgetoetst aan de hand van twee focusgroepen. Een eerste focusgroep bestond uit de HR-verantwoordelijken van de deelnemende organisaties en had tot doel na te gaan of de gevonden resultaten ook werkelijk de visie van de organisaties representeerden. Daarnaast werd er ook een tweede focusgroep georganiseerd met HR-professionals uit niet-deelnemende organisaties. Deze focusgroep

had tot doel na te gaan in welke mate de resultaten uit de casestudies generaliseerbaar waren naar de gemiddelde Vlaamse organisatie. De informatie verzameld uit beide focusgroepen werd ten slotte op kwalitatieve wijze verwerkt in de resultaten van de casestudies.

Zeven lessen voor competentieontwikkeling

De casestudies en focusgroepen van beide steekproeven leverden een resem aan interessante bevindingen op. Uit deze bevindingen kunnen via een integrerende analyse zeven lessen voor competentieontwikkeling worden gedistilleerd, die bedrijven in acht kunnen nemen bij het implementeren of hervormen ervan. Deze zeven lessen vormen immers een determinerende factor voor het succes van competentieontwikkeling in de organisatie. Hieronder worden deze zeven lessen voor competentieontwikkeling verder uitgediept.

Creëer een draagvlak voor competentieontwikkeling in de organisatie

Het welslagen van competentieontwikkeling is in de eerste plaats afhankelijk van het gecreëerde draagvlak in de organisatie. Het competentiedenken

wordt in organisaties namelijk aanzien als een tactiek of denkwijze die de kern vormt van de verschillende HR-processen en daarbij als praktisch hulpmiddel de effectiviteit en efficiëntie van deze processen versterkt. Om dit competentiedenken te vertalen naar een praktisch werkbaar instrument is het noodzakelijk dat alle werknemers binnen de organisatie dit competentiedenken ook ondersteunen en op deze wijze een draagvlak voor competenties creëren. Zonder dit draagvlak is competentieontwikkeling immers niets meer dan een hol proces.

Daarbij stelt zich uiteraard de vraag hoe een dergelijk draagvlak voor competentieontwikkeling onder de eigen werknemers gecreëerd kan worden. Vanuit dit onderzoek worden er drie cruciale factoren naar voren geschoven. In de eerste plaats is het belangrijk om bij het opstellen, uitwerken en opvolgen van competentieontwikkeling de *participatie* van werknemers te stimuleren. Het betrekken van werknemers in het competentiedenken zorgt er namelijk voor dat zij zich meer verbonden voelen met het gevoerde competentiebeleid en dat zij dit als gevolg ook meer zullen ondersteunen. Daarnaast vormt ook een *transparante communicatie* een noodzakelijke vereiste voor het creëren van een draagvlak voor competentieontwikkeling. Het spreken van één duidelijke taal creëert immers het nodige vertrouwen bij de werknemers. Ten slotte speelt ook *tijd* een belangrijke rol. Om

Tabel 1.
Descriptieve kenmerken van de steekproef

Kenmerken		Aantal organisaties
Grootte	Minder dan 250 werknemers	8
	Meer dan 250 werknemers	14
Sector	Transport en bouw	3
	Productie	2
	Schoonmaak en Chemie	2
	Communicatie	2
	Financiële en zakelijke dienstverlening	7
Werknemers	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	6
	Overwegend hooggeschoold	9
	Overwegend laaggeschoold	7
Internationaal moederbedrijf	Combinatie	6
	Ja	7
	Neen	15

alle werknemers mee te krijgen in het verhaal van competentieontwikkeling is het immers noodzakelijk dat hen voldoende tijd wordt gegeven om niet enkel een goed begrip op te bouwen van het nieuwe gedachtegoed, maar zich hieraan ook aan te passen.

Competentieontwikkeling en integratie: twee onafscheidelijke componenten

Het succes van competentieontwikkeling zit daarnaast ook vervat in de integratie die het concept met zich meebrengt. Competentieontwikkeling en integratie vormen daarbij twee onafscheidelijke componenten, waarbij de ene automatisch de andere impliceert. Zo zorgt het werken met competenties ervoor dat de verschillende HR-processen in de organisatie (bv. selectie, opleiding, evaluatie, ...) geënt zijn op één gemeenschappelijke basis, namelijk de competenties. Hierdoor kunnen deze processen geïntegreerd worden in één grote HR-cyclus, die deze processen beschrijft van instroom over doorstroom tot uitstroom. Daarnaast zorgt het werken met competenties ook voor één gemeenschappelijke taal binnen de verschillende geledingen van de organisatie, waardoor de organisatiestrategie gemakkelijk vertaald kan worden naar teamdoelen en individuele doelen. Op deze wijze zorgen de competenties dus ook voor een verticale integratie binnen de organisatie met als gevolg dat de neuzen van alle werknemers in dezelfde richting wijzen. Deze horizontale en verticale integratie leiden ertoe dat de verschillende activiteiten in de organisatie elkaar versterken en hierdoor de effectiviteit en de efficiëntie van deze processen vergroot. Dit vormt uiteraard een belangrijk voordeel voor de organisatie en dus ook een belangrijk aandachtspunt bij het implementeren van competentieontwikkeling.

Verruim je blik naar een brede waaier van competenties

Een derde belangrijke succesfactor binnen competentieontwikkeling wordt gevormd door de breedte van de besproken competenties. Daarbij is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan zowel functionele, leer- als loopbaancompetenties. De *functionele competenties* zijn immers noodzakelijk

om de eigenlijke functie op een succesvolle manier te kunnen invullen. Daarnaast zorgt de huidige economie ook voor een groeiend belang van leer- en loopbaancompetenties. Zo leidt de opkomst van de kenniseconomie ertoe dat *leren* steeds vaker een centrale rol inneemt in de organisatie, waardoor de leercompetenties van de werknemer des te belangrijker worden. Daarnaast zorgt de huidige focus op het individu als verantwoordelijke voor de eigen ontwikkeling en de eigen carrière ervoor dat ook de *loopbaancompetenties* van de werknemer aan belang winnen. Ondanks dit groeiende belang van leer- en loopbaancompetenties bestaat er echter een duidelijke ondervertegenwoordiging van deze competenties in zowel het competentie-model als de HR-praktijken ter stimulering van competentieontwikkeling. De leer- en loopbaancompetenties vormen nochtans een belangrijke hefboom voor het ontwikkelen van competenties. Organisaties worden dan ook aangeraden om hun blik op competenties te verruimen en de leer- en loopbaancompetenties te integreren in zowel het competentie-model als de verschillende HR-processen. Hierdoor kan de organisatie zichzelf binnen de huidige economische setting een belangrijk competitief voordeel aanmeten.

Creëer een leercultuur

Competentieontwikkeling omvat meer dan training en opleiding. Organisaties zijn steeds vaker overtuigd van deze stelling en onderkennen dat training en opleiding in de strikte zin een beperkte effectiviteit hebben. Ontwikkeling moet dan ook zo breed mogelijk gedefinieerd worden. Dit impliceert dat leren niet enkel gebeurt op een vastgelegd tijdstip en een vastgelegde plaats, maar dat leren ten allen tijde kan plaatsvinden binnen verschillende situaties. Het creëren van een leercultuur in de organisatie is dan ook bepalend voor het succes waarmee de competenties van werknemers ontwikkeld worden. Deze leercultuur vergt in de eerste plaats een belangrijke mentaliteitswijziging, waarbij levenslang leren een evidentie wordt voor werknemer en organisatie. Een belangrijke manier om dit levenslang leren te promoten is door continue opvolging te voorzien. Voorbeelden hiervan zijn het opvolgen van training en opleiding door middel van coaching of het organiseren van opvolgdagen, waarbij de geleerde materie niet enkel herhaald wordt maar ook

in een nieuw perspectief wordt gezet. Daarnaast vergt een leercultuur ook meer kennisdeling in de organisatie. Hierbij is het in de eerste plaats belangrijk dat ondernemingen het delen van informatie in de organisatie gaan stimuleren. Daarbij kan het formaliseren van het proces van kennisdoorstroom een belangrijk hulpmiddel zijn. Het begeleiden en bewaken van dit proces door de organisatie geeft namelijk niet enkel een belangrijk signaal aan de werknemers over het belang van kennisdeling, maar kan daarbij ook enige garantie bieden op een minimale kennisdoorstroom.

Zorg voor maatwerk binnen competentieontwikkeling

Het competentiedenken in de organisatie legt een duidelijke nadruk op het individu. Dit gedachtegoed volgt immers het idee dat elk individu andere talenten of competenties heeft en dat een afstemming tussen de competenties van het individu en de noden van de organisatie noodzakelijk is om de organisatieprestatie te optimaliseren. Dit idee ondersteunt daarbij de recente trend naar individualisering. Binnen de huidige economie wordt het individu immers een centrale rol toebedeeld als eigenaar van de eigen ontwikkeling en de eigen carrière, waardoor de verantwoordelijkheid grotendeels verschuift van organisatie naar individu. Dit impliceert echter niet dat de organisatie geen belangrijke rol meer speelt binnen competentieontwikkeling, maar dat deze rol op een andere manier moet worden ingevuld. Daarbij krijgt de organisatie steeds meer de functie toegevoegd van individuele begeleider. De massaproductie binnen de processen van enerzijds training en opleiding en anderzijds loopbaanmanagement moet immers vervangen worden door een trend naar customization, waarbij de carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden worden aangepast aan de individuele noden van de werknemer. Voorbeelden hiervan zijn de introductie van individuele begeleidingsmechanismen, zoals coaching en mentoring, en het opstellen van persoonlijke ontwikkelings- en loopbaanplannen. Het creëren van maatwerk is dan ook een belangrijke succesfactor voor competentieontwikkeling, waarbij organisaties worden aangeraden te streven naar gelijkheid tussen werknemers, niet door een 'one fits all'-benadering maar net door de eigenheid van elke

werknemer te erkennen en bewust in te spelen op de sterktes en het potentieel van elk individu, rekening houdend met wat mogelijk is binnen de organisatie.

Hou je blik gericht op de toekomst

De globalisatietrend binnen onze huidige economie heeft ervoor gezorgd dat organisaties onder een groeiende internationale concurrentiedruk komen te staan. Om niet te bezwijken onder deze druk is het voor organisaties van levensbelang om een competitief voordeel te ontwikkelen op de concurrentie, dat niet zomaar gekopieerd of geëvenaard kan worden. Het uitbouwen van een dergelijk voordeel vereist van de organisatie een duidelijk langetermijnperspectief, waarbij vandaag kan worden ingespeeld op de problemen en mogelijkheden van de toekomst. Competentieontwikkeling vormt hierbij een belangrijk instrument. Door het in kaart brengen van de huidige competenties en de benodigde, toekomstige competenties kan de organisatie namelijk op zoek gaan naar discrepanties tussen beide en hierdoor toekomstige problemen detecteren. Deze problemen kunnen dankzij competentieontwikkeling reeds vandaag worden aangepakt door het opstellen van groei- en actieplannen. Zo vermindert de kans dat organisaties in de toekomst voor ongewenste verrassingen komen te staan. Een langetermijnperspectief is dus essentieel voor het welslagen van competentieontwikkeling in de organisatie en dit impliceert dus een dynamische visie op competentieontwikkeling. Ondernemingen worden dan ook gestimuleerd om hun blik op de toekomst te richten en daarbij niet te vervallen in kortetermijnoplossingen, maar op een gestructureerde manier op zoek te gaan naar een organisatiestrategie die hun overleving op lange termijn waarborgt.

Streef naar samenwerking

Ten slotte wordt het succes van competentieontwikkeling ook bepaald door de samenwerking of cohesie die schuil gaat achter dit proces. Competentieontwikkeling vergt immers een duidelijk samenwerkingsverband tussen werknemer, organisatie en overheid. Daarbij krijgt de werknemer een centrale rol toegewezen als

eindverantwoordelijke voor competentieontwikkeling, waardoor diens bijdrage essentieel wordt. Als de werknemer immers niet de nodige capaciteit of motivatie heeft om zichzelf verder te ontwikkelen, dan zal de organisatie dit ook niet kunnen afdwingen. Binnen de organisatie zelf spelen voornamelijk de lijnmanager en de HR-afdeling een belangrijke rol. Daarbij moet de HR-afdeling een context scheppen voor competentieontwikkeling binnen de organisatie door het creëren en bewaken van processen en instrumenten ter bevordering van competentieontwikkeling. De lijnmanager krijgt daarentegen de rol toegewezen van individuele begeleider en heeft de opdracht deze processen en instrumenten voor competentieontwikkeling te vertalen naar de individuele werknemer en deze bij te staan in het persoonlijk proces van competentieontwikkeling. Ten slotte moet de organisatie ook rekening houden met de overheid als actor voor competentieontwikkeling. Daarbij creëert de overheid niet enkel de wettelijke en maatschappelijke context waarbinnen competentieontwikkeling georganiseerd wordt, maar geeft ze ook vorm aan het sociaal overlegmodel in Vlaanderen. De ondernemingsraad en vakbonden spelen immers een belangrijke rol binnen de Vlaamse bedrijfswereld en het is voor organisaties dan ook belangrijk om ook met hen op een constructieve manier samen te werken aan competentieontwikkeling. Organisaties worden dan ook aangeraden om bij het implementeren en hervormen van competentieontwikkeling een positieve samenwerking uit te bouwen met werknemer, lijnmanager, HR-afdeling, vakbonden en overheid die gebaseerd is op onderling vertrouwen en een veelvuldige en transparante tweewegscommunicatie.

Het realiseren van dit alles zal afhankelijk van de bedrijfscontext andere accenten en aandachtspunten inhouden. Elementen zoals bedrijfsactiviteit, grootte van de organisatie en kenmerken van de werknemerspopulatie creëren voor iedere organisatie een specifieke context die een eigen vertaling van deze lessen impliceert. Belangrijk hierbij is voor ogen te houden dat competentieontwikkeling mogelijk is in elke context. Het is hierbij aangewezen te vertrekken vanuit een competentiemodel dat niet te complex is. Een eenvoudig model faciliteert

het HR-management eerder dan het te verzwaren, bevordert duidelijke communicatie, is motiverender voor alle betrokkenen om mee in het proces te stappen en laat toe om flexibel in te spelen op veranderingen.

Sara De Hauw
 Ans De Vos
 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.
- Forrier, A., & Sels, L. 2003. The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- 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*, 153-193. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Orpen, C. 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*, 15, 27-37.
- Ryckaert, K. & De Vos, A. 2008. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie*. Onderzoeksrapport
- Steunpunt Werk en Sociale economie. 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 Vandenbroucke.
- Van Dam, K., van der Heijden, B.I.J.M. & Schyns, B. 2006. Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19(1), 53-68.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. 2006. *Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid?* Leuven: Department of marketing and organisation studies (MO).
- Verbruggen, M. & Sels, L. 2007. *Is employability maakbaar? De besboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd*. Leuven: onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW).