

Competentieontwikkeling in tijden van crisis

Vijf trends in Vlaamse organisaties

De Hauw, S. & De Vos, A. 2009. *Best practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de eerste steekproef. WSE Report.* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

De Hauw, S., Van Laere, K., Willemse, I. & De Vos, A. 2010. *Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de tweede steekproef. WSE Report.* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Vanaf de tweede helft van 2008 werden we binnen Vlaanderen geconfronteerd met de belangrijkste economische crisis sinds decennia (Herremans et al., 2010). Zo kromp de economie in 2009 met 3,9% (SERV, 2009). Deze economische crisis had ook implicaties voor de manier waarop organisaties vorm geven aan hun competentiebeleid. Door budgettaire besparingen op het vlak van opleiding, moesten organisaties op zoek naar nieuwe, creatievere manieren om de competenties van hun medewerkers te ontwikkelen en als dusdanig hun inzetbaarheid te garanderen. In deze bijdrage ligt de focus op de gevolgen van de economische crisis voor het competentiebeleid van Vlaamse organisaties en de maatregelen die deze organisaties genomen hebben om hun werknemerspopulatie breed inzetbaar te houden. We baseren ons daarbij op de longitudinale panelstudie bij 21 organisaties die we in het kader van het Steunpunt WSE sedert 2007 uitvoeren.

Theoretische achtergrond

Vlaanderen staat vandaag voor een aantal belangrijke uitdagingen. Eerst en vooral is de huidige werkzaamheidsgraad te laag om onze welvaartstoestand te kunnen waarborgen (Sels et al., 2006). Bovendien zal de demografische druk op de arbeidsmarkt

deze uitdaging nog versterken. Ten tweede zorgt de globale netwerkeconomie ervoor dat Vlaamse organisaties in een internationale competitie treden, waarbij innovatie en flexibiliteit centraal staan (Sels et al., 2006). Het versterken van het eigen competitief voordeel wordt hierdoor des te belangrijker (van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006). Ten derde hebben een aantal evoluties binnen het werkveld, zoals de snelle technologische ontwikkelingen en de opkomst van de kenniseconomie, de werkomgeving voorgoed veranderd. Om deze uitdagingen succesvol aan te pakken is het verbreden van de inzetbaarheid van de Vlaamse werknemers een noodzaak. Een brede inzetbaarheid ver-

hoogt namelijk de arbeidskansen van individuen en kan zo de werkzaamheidsgraad verhogen (Sels et al., 2006). Daarnaast zorgt een brede inzetbaarheid ervoor dat individuen gemakkelijker kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en zo de eigen werkzekerheid kunnen garanderen. Om de inzetbaarheid van medewerkers te versterken

vormt competentieontwikkeling een belangrijk instrument.

Gezien het belang van competentieontwikkeling, werd in 2007 als centraal project binnen de onderzoekslijn 'Competentiegebaseerde Arbeidsmarkt' van het Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE) de studie 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' opgestart. Het doel van deze studie is om goede praktijken op het vlak van competentieontwikkeling in kaart te brengen. In deze longitudinale studie, die loopt van 2007 tot 2011, werden 22 organisaties betrokken die een voortrekkersrol spelen op het vlak van competentie management. Deze organisaties werden om praktische redenen opgedeeld in twee steekproeven. De eerste steekproef werd hierbij bevestigd in 2007 en 2009 en de tweede steekproef in 2008 en 2010. De gedetailleerde resultaten van de eerste en tweede bevestiging van deze organisaties zijn neergeschreven in vier rapporten, uitgegeven bij het Steunpunt WSE (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). In deze bijdrage gaan we verder in op de trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling die naar voor gekomen zijn uit de tweede bevestiging van beide steekproeven. Aangezien deze bevestiging plaatsvond op het moment dat de economische crisis een sterke impact had op een groot deel van de bevestigde organisaties, geeft dit onderzoek ons de kans om

de impact van de crisis op het competentiebeleid van Vlaamse organisaties na te gaan.

Methodologie

De selectie van de 22 deelnemende organisaties gebeurde aan de hand van een telefonische screening. Hierbij werden twee criteria voorop gesteld. Eerst en vooral moesten de organisaties een voortrekkersrol spelen op het vlak van competentieontwikkeling en dus een aantal kwalitatieve initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling aanbieden aan een brede groep van medewerkers. Daarnaast werd ook de representativiteit van de steekproef gewaarborgd door de grootte, de sector en het functietype van de organisaties mee in acht te nemen. Onder de druk van de economische crisis heeft een van de organisaties uit de steekproef haar activiteiten moeten stopzetten in Vlaanderen. Hierdoor bestaat de uiteindelijke steekproef voor de tweede bevestiging uit 21 organisaties in plaats van de oorspronkelijke 22 uit de eerste bevestiging.

Voor deze studie werd een semi-gestructureerd interview afgenomen met de HR-professionals die het meest betrokken waren bij competentieontwikkeling binnen de organisatie. Gemiddeld werden twee HR-professionals per organisatie bevestigd over de evoluties en trends op het vlak van competentieontwikkeling. De data-analyse gebeurde aan

Tabel 1.

Descriptieve kenmerken van de steekproef

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

de hand van een kwalitatieve inhoudsanalyse gebaseerd op een combinatie van 'within-case' analyses en 'cross-case' analyses (Eisenhardt, 1989).

Competentieontwikkeling in tijden van crisis

Alle bevroegde organisaties onderstrepen dat investeren in competentieontwikkeling een langetermijnsengagement is. Ook in tijden van besparingen en kostenefficiëntie blijven investeringen in competentieontwikkeling een prioriteit. Toch heeft de economische crisis een duidelijke impact gehad op de manier waarop de organisaties vorm geven aan hun competentiebeleid.

Naar een andere invulling van competentieontwikkeling

Het merendeel van de organisaties geeft aan dat het opleidingsbudget verminderd is ten gevolge van de economische crisis. Deze reductie in financiële middelen betekent echter niet minder competentieontwikkeling, maar louter een andere aanpak van competentieontwikkeling. Ondanks andere economische prioriteiten, blijft competentieontwikkeling dus hoog op de agenda staan, maar er wordt wel een andere invulling aan gegeven.

Eerst en vooral zorgt de economische crisis ervoor dat trainingen en opleidingen kritischer onder de loep genomen worden. De meerwaarde van elke opleiding wordt in vraag gesteld door de baten ervan in kaart te brengen en deze voor te leggen aan het hoger management. Enkel die opleidingen die goedgekeurd worden door het hoger management mogen ook effectief georganiseerd worden. De meerwaarde van de opleiding voor de organisatie staat dus centraal. In de praktijk impliceert dit dat vooral de trainingen omtrent functionele competenties behouden blijven, terwijl er gesnoeid wordt in de trainingen aangaande de algemene ontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van de werknemer.

“We blijven zeker investeren in onze mensen en vinden dat ook heel belangrijk, maar zijn toch veel kritischer geworden om een opleiding goed te keuren. We gaan ons vaker vragen

stellen, zoals moet deze opleiding nu echt en wat zijn de winsten van deze opleiding voor onze organisatie. We voelen daarbij dat we door de organisatie vaak worden teruggedrongen tot ontwikkelingen die onmiddellijk bruikbaar zijn, waar je onmiddellijk rendement van ziet.”

Een tweede gevolg van de kostenbesparingen op het vlak van opleiding is dat bedrijven op zoek gaan naar meer kostenefficiënte en vaak ook creatievere antwoorden op de ontwikkelingsnoden van medewerkers. De crisis noodzaakt bedrijven er immers toe zich de vraag te stellen of er geen alternatieve (en goedkopere) manieren zijn om competenties te ontwikkelen dan louter het volgen van training. De HR-verantwoordelijken van de bevroegde organisaties geven dan ook aan dat de positieve trend naar een meer integrale en creatieve aanpak van competentieontwikkeling en een grotere focus op werkplekleren versneld werd door de economische crisis.

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

Werkplekleren heeft duidelijk aan belang gewonnen binnen het competentieverhaal omdat het een aantal voordelen biedt ten opzichte van klassieke trainingen. Eerst en vooral wordt bij werkplekleren het geleerde onmiddellijk toegepast op de werkvloer en is het transferprobleem van trainingen dus niet aan de orde. Bovendien kan de lijnmanager onmiddellijk de vruchten dragen van het leren op de werkplek, waardoor ontwikkeling als een win-win wordt gepercipieerd voor werknemer en lijnmanager en de business competentieontwikkeling ten volle ondersteunt. Daarnaast is werkplekleren vaak ook goedkoper voor een organisatie, aangezien enerzijds de werknemer niet uit de business wordt gehaald maar zijn taken kan blijven vervullen en er anderzijds ook geen specifieke trainingsruimte en dergelijke voorzien moet worden. Een

duidelijke trend is dus dat werkpleklers zowel door HR als door de business op de voorgrond geplaatst wordt terwijl training een meer ondersteunende rol toebedeeld krijgt.

“Vroeger zouden mensen hiervoor al sneller een formele opleiding gaan volgen, maar door budgettaire restricties moeten we daar nu veel creatiever in zijn. Hierdoor opteren we vaker voor werkpleklers. Veel van de creatieve ideeën komen trouwens van de mensen of managers zelf.”

Naar één organisatie zonder grenzen

Het creëren van één gemeenschappelijke organisatie-identiteit vormt een belangrijke succesfactor binnen competentieontwikkeling. Competentieontwikkeling beoogt immers een integrale aanpak van ontwikkeling in de organisatie met als doel de organisatie als geheel effectiever te maken door de verschillende organisatieprocessen optimaal op elkaar af te stemmen. Om dit mogelijk te maken is samenwerking zowel op het niveau van de medewerker als op het niveau van de verschillende afdelingen cruciaal. De economische crisis noodzaakte organisaties er toe om hun werknemers op een flexibele manier in te zetten. Vaak ging dit gepaard met verschuivingen van medewerkers over afdelingen heen. Omwille van deze verschuivingen werd de samenwerking over afdelingen heen bevorderd, wat op zijn beurt het creëren van één organisatie-identiteit ten goede kwam.

“De crisis heeft ervoor gezorgd dat medewerkers moesten schuiven over afdelingen heen. Hierdoor zijn de grenzen tussen afdelingen vervaagd en we proberen dit nu zo te houden.”

Omwille van de economische crisis ontstond er een cultuur waarin kennisdoorstroom en mobiliteit tussen afdelingen aangemoedigd werden. Het is nu aan de organisaties om deze nieuwe organisatiecultuur te behouden en te bestendigen, ook na afloop van de crisis. Om dit mogelijk te maken moet deze verschuiving in organisatiecultuur ondersteund worden door een aangepaste organisatiestructuur. De hedendaagse rigide organisatiestructuren werken het silo-denken immers in de hand en leggen beperkingen op aan de nieuwe trends en evoluties

die ontstaan binnen competentieontwikkeling. Organisaties pleiten vandaag dan ook voor een meer open en flexibele organisatiestructuur die zich gemakkelijk aanpast aan de veranderingen binnen de werkomgeving en een open mindset bij werknemers stimuleert. Een voorbeeld van een dergelijke organisatiestructuur is de projectstructuur, waarbij er geen vaste leidinggevende is, maar enkel een tijdelijke projectleider verkozen op basis van zijn/haar expertise.

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

Naar een aanpak op maat

Organisaties benadrukken vandaag sterk dat competentieontwikkeling een verhaal is van de individuele werknemer. Zo wordt er steeds sterker ingezet op een maatgerichte aanpak voor ontwikkeling. De vroegere massaproductie binnen ontwikkeling, waarbij alle werknemers van eenzelfde organisatie of binnen eenzelfde functie dezelfde opleidingen kregen, werd omwille van budgettaire restricties sterk in vraag gesteld en moest plaats maken voor een aanpak-op-maat waarbij er voor elke medewerker een individueel traject wordt uitgewerkt. Voorbeelden van deze maatgerichte aanpak zijn de introductie van individuele begeleidingsmethoden, zoals coaching en mentoring, en het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Men erkent dus dat een maatgerichte aanpak efficiënter is en dat men de noden van elke individuele werknemer centraal moet stellen.

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

persoon zelf een verhaal te breien van training, opleiding, enzovoort.”

Het succes van competentieontwikkeling is in sterke mate afhankelijk van de mate waarin er een maatgerichte aanpak wordt gebruikt. Elke werknemer heeft namelijk zijn/haar eigen sterktes en zwaktes. Om zichzelf ten volle te kunnen ontplooiën, zal elke medewerker dan ook een eigen ontwikkelingsproces moeten doormaken. De verschuiving naar een maatgerichte aanpak impliceert ook dat competentieontwikkeling steeds meer optreedt in de relatie tussen medewerker en leidinggevende. De werknemer is immers de enige persoon die de eigen competenties kan ontwikkelen en de lijnmanager fungeert daarbij als facilitator van dit ontwikkelingsproces. De HR-afdeling krijgt hierbij steeds meer een ondersteunende rol toebedeeld. Hoewel het nog gebeurt dat de HR-afdeling standaardtrajecten uitstippelt voor bepaalde groepen van werknemers, bijvoorbeeld ‘high potentials’, komt dit steeds minder vaak voor.

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

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

Naar competentieontwikkeling als strategische keuze

De economische crisis heeft geleid tot een herwaardering van competentieontwikkeling als strategische keuze. Verschillende bedrijven geven aan dat het ontwikkelen van medewerkers een belangrijk deel uitmaakt van hun bedrijfsstrategie en nog meer dan vroeger de manier is om zich te differentiëren van hun concurrenten. Hun investering in competentieontwikkeling wordt uitgespeeld als een uniek competitief voordeel dat het succes van de organisatie kan waarborgen.

“Onze keuze voor ontwikkeling blijft staande, ook in tijden van crisis. Deze visie verspreiden we duidelijk naar onze klanten toe en maakt deel uit van onze branding naar de markt. Om de beste diensten aan te leveren, moet je

immers ook de beste mensen hebben en daarvoor is continue ontwikkeling noodzakelijk.”

Bovendien vormde het competentieverhaal ook een belangrijke houvast bij het maken van een aantal moeilijke strategische keuzes in turbulente tijden. Zo geven de HR-professionals aan dat de competenties binnen het bedrijf een belangrijke objectieve maatstaf waren om bij reorganisaties of verschuivingen te bepalen welke persoon het meest geschikt was om een bepaalde functie op te nemen. Daarnaast vormden de competenties ook een houvast om ervoor te zorgen dat enkel die werknemers die een goede fit hadden met de werking, cultuur en strategie van de organisatie er ook effectief deel van uitmaakten.

“De afgelopen jaren hebben we gevochten tegen de ‘war for talent’ en retentie, maar onze noden zijn steeds groter geweest dan het aantal werknemers. Daardoor hebben we soms mensen moeten aannemen die niet helemaal ‘voldden’ aan onze standaarden. Die lijn is nu heel duidelijk getrokken en wordt veel consequenter toegepast in de gehele organisatie.”

“Wanneer we mensen moesten ontslaan, gebeurde dit steeds op basis van een objectieve maat: hun prestatie, hun competentie en niet op basis van regeltjes zoals last in is first out.”

Naar een lerende organisatie

De economische crisis heeft organisaties doen inzien dat competentieontwikkeling steeds meer beschouwd moet worden als een traject waarin training, werkplekleren en loopbaanmanagement elkaar aanvullen. Men gaat zelfs nog een stapje verder en erkent het belang van een cultuur waarin leren en continue ontwikkeling gestimuleerd worden.

“Kennisdeling, het leren van elkaar, is enorm belangrijk binnen onze organisatie. We proberen dit dan ook zoveel mogelijk te stimuleren.”

“Er ligt vandaag een duidelijke focus op netwerking binnen onze organisatie. We kunnen immers nog veel leren van elkaar en zeker van de verschillende vestigingen binnen ons bedrijf.

Er worden recent dan ook verschillende initiatieven ondernomen om de verschillende vestigingen meer met elkaar in contact te brengen en zo het leren van collega's te stimuleren."

Organisaties erkennen dus steeds meer het belang van levenslang leren, waarbij ontwikkeling op continue basis, zowel bewust als onbewust, plaatsvindt binnen de business. Het ontwikkelen van werknemers gebeurt vandaag dan ook door condities te creëren in de organisatie die werknemers op continue basis bieden om zich verder te ontplooiën (bijvoorbeeld een uitdagende job). Dit vergt echter een grote verantwoordelijkheidszin van de werknemer. Het is immers aan de werknemer om gebruik te maken van de talrijke aangeboden kansen en aldus de eigen competenties verder te ontwikkelen. Het succes van competentieontwikkeling is dan ook mede afhankelijk van de mate waarin organisaties erin slagen om een positieve leercultuur te implementeren. Binnen deze positieve leercultuur is leren als het ware een automatisme geworden in de organisatie en wordt leren op elk ogenblik en op elke plaats ondersteund door alle partijen in de organisatie. Organisaties trachten een dergelijke positieve leercultuur te creëren binnen hun eigen bedrijf door onder meer hun communicatie te optimaliseren, een open feedbackcultuur te implementeren en continue opvolging te voorzien door middel van coaching en mentoring.

Conclusie

De economische crisis heeft een aantal evoluties teweeg gebracht in de manier waarop de organisaties uit onze steekproef competentieontwikkeling vorm geven. Een aantal zaken kwamen door de crisis in een stroomversnelling en dit dwong organisaties ertoe om hun bestaande competentie management-systeem te herzien of minstens in vraag te stellen. De organisaties zien de veranderingen die teweeg gebracht werden door de economische crisis echter vooral als een positieve evolutie binnen hun competentiebeleid. De uitdaging voor hen ligt dan ook vooral in het bestendigen van deze veranderingen om er zo voor te zorgen dat deze trends zich ook na de crisis blijven verderzetten.

"Omwille van de crisis hebben we een aantal zaken moeten doorvoeren, maar die willen we nu niet zomaar kwijt. Het is zeker niet zo dat we terug gaan of dat we terug willen naar hoe het was voor de crisis."

Ine Willemse

Sara De Hauw

Kirby Van Laere

Ans De Vos

Vlerick Leuven Gent Management School

Bibliografie

- De Hauw, S. & De Vos, A. 2009a. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009. WSE Report*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- De Hauw, S. & De Vos, A. 2009b. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de eerste steekproef. WSE Report*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- De Hauw, S., Van Laere, K., Willemse, I. & De Vos, A. 2010. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de tweede steekproef. WSE Report*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Herremans, W., Vanderbiesen, W., Boey, R. & Braes, S. 2010. *Tendrapport Vlaamse arbeidsmarkt 2010*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie/Departement Werk en Sociale Economie.
- Ryckaert, K. & De Vos, A. 2009. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie. WSE Report*. Leuven: 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.
- SERV. 2009. *Impact van de financiële en economische crisis op Vlaanderen en België*.
- 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.