

# Goede praktijken in competentieontwikkeling

Trends en evoluties in Vlaamse organisaties

---

***In een organisatiecontext die gekenmerkt wordt door voortdurende verandering, vormt competentieontwikkeling een hefboom om de blijvende inzetbaarheid van medewerkers te garanderen. Door de competenties van medewerkers te ontwikkelen, bouwen organisaties aan een breed en flexibel inzetbare arbeidspopulatie, wat het competitief voordeel van de organisatie versterkt. Competentieontwikkeling vindt dan ook steeds vaker zijn ingang in organisaties en wordt gezien als een strategische HRM-tool in de huidige werkomgeving (Bergenhengouwen, ten Horn & Mooijman, 1997; Nyhan, 1998). Op basis van de studie "Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven" licht dit artikel een aantal trends en evoluties op het vlak van competentieontwikkeling in Vlaamse organisaties toe.***

## Inleiding

---

De prominente rol van competentieontwikkeling in het verbeteren van de prestatie van werknemers en organisaties heeft de aandacht getrokken van HR-professionals en heeft ertoe geleid dat competentieontwikkeling een centraal onderdeel werd van human resource praktijken (Delamare Le Deist & Winterton, 2005; Lawler, 1994). Als gevolg hiervan is het gebruik van competenties binnen human resource management in westerse organisaties een veel voorkomende praktijk (Athey & Orth, 1999; Heinsman, et al., 2006; Nybo, 2004). Toch is er weinig kennis over de manier waarop organisaties vorm geven aan hun competentiebeleid en welke evoluties en trends zich binnen dit domein afspelen. Daarom werd in 2007 als centraal project binnen de onderzoekslijn

"Competentiegebaseerde arbeidsmarkt" van het Steunpunt Werk en Sociale Economie de studie "Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven" opgestart. Binnen deze studie worden 22 voortrekkersbedrijven op het vlak van competentieontwikkeling gedurende een periode van vijf jaar gevolgd. Deze studie heeft als doel om goede praktijken op het vlak van competentieontwikkeling in kaart te brengen en trends en evoluties op te sporen. Omwille van praktische redenen werd de steekproef van 22 organisaties onderverdeeld in twee groepen. De HR-professionals van de eerste steekproef van tien organisaties werden bevraagd in 2007,

2009 en 2011 terwijl de tweede steekproef van twaalf organisaties bevraagd werd in 2008, 2010 en 2011. De gedetailleerde resultaten van de eerste en tweede bevraging 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 bevindingen die naar voor gekomen zijn uit de derde bevraging van beide steekproeven, die plaatsvond in 2011.

## Methode

---

Voor het onderzoek "Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven"

werden 22 organisaties geselecteerd aan de hand van een telefonische screening. Enkel organisaties die een voortrekkersrol spelen binnen het domein van competentieontwikkeling door kwalitatief hoogstaande initiatieven te ondernemen voor een brede groep van werknemers, werden geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek. Verder werd ook rekening gehouden met de representativiteit van de steekproef door de grootte, de sector en het functietype van de organisaties mee in acht te nemen.

Uiteindelijk hebben twintig organisaties deelgenomen aan de drie bevraginggolven. Een van de organisaties uit de steekproef werd door de economische crisis gedwongen om de activiteiten stop te zetten, waardoor ze niet meer meegenomen werd vanaf de tweede bevraging. Een andere organisatie nam niet deel aan de laatste bevragingsgolf omwille van tijdsgebrek. De descriptieve kenmerken van de finale steekproef worden weergegeven in Tabel 1.

Binnen het onderzoek werd gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews met de HR-professionals die het meest betrokken waren bij competentieontwikkeling in de organisatie. Gemiddeld werden twee HR-professionals per organisatie bevragd over de evoluties en trends op het vlak van competentieontwikkeling. Daarnaast kwamen in deze derde bevragingsgolf ook een aantal nieuwe

thema's aan bod, zoals specifieke doelgroepen binnen competentieontwikkeling en het meten van de return on investment. De data-analyse gebeurde aan de hand van kwalitatieve inhoudsanalyse gebaseerd op een combinatie van within-case analyses en cross-case analyses (Eisenhardt, 1989).

## Resultaten

### Competentieontwikkeling: een geïntegreerde visie?

De organisaties uit de steekproef ontwikkelen de competenties van hun medewerkers via een combinatie van training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Hoewel de meeste westerse organisaties initiatieven rond training, werkplekleren en loopbaanmanagement voorzien, worden deze drie praktijken in de organisaties uit de steekproef expliciet gelinkt aan competentieontwikkeling. Een belangrijk onderscheidend element in deze benadering is dat competenties tot de kern van elk proces behoren en dat training, werkplekleren en loopbaanmanagement gezien worden als instrumenten om het overkoepelende doel van competentieontwikkeling te realiseren. Deze geïntegreerde benadering van competentieontwikkeling verschilt van die van andere organisaties, waar de verschillende praktijken gezien worden als aparte functionele HR-domeinen met een eigen doel.

**Tabel 1.**

Descriptieve kenmerken van de steekproef

Kenmerken		Aantal organisaties
Grootte	Minder dan 250 werknemers	6
	Meer dan 250 werknemers	14
Sector	Transport en bouw	3
	Productie	2
	Schoonmaak en chemie	2
	Communicatie	2
	Financiële en zakelijke dienstverlening	5
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	6
Werknemers	Overwegend hooggeschoold	7
	Overwegend laaggeschoold	7
	Combinatie	6
Internationaal moederbedrijf	Ja	7
	Neen	13

De sterkte van een geïntegreerde benadering van competentieontwikkeling zoals die in de organisaties van onze steekproef voorkomt, ligt in het gebruik van een variëteit aan leeractiviteiten. Training, werkplekleren en loopbaanmanagement maken deel uit van één ontwikkelingstraject en stellen de werknemer in staat om een ontwikkelingsnood vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. Vandaag maken organisaties dan ook de strategische keuze voor een leertraject dat diverse didactische methoden integreert.

“We zijn afgestapt van one-shot trainingen en willen meer en meer evolueren naar een opleidingstraject. Hierdoor gaan we nu veel meer werken met blended learning.”

Deze nadruk op blended learning trajecten hangt samen met een sterkere focus op de vertaling van het geleerde naar de praktijk. Omdat de transfer van het geleerde naar de werkplek vaak ontoereikend is bij formele training, probeert men deze kloof nu te verkleinen door initiatieven op het vlak van werkplekleren en loopbaanmanagement te integreren met formele training en opleiding. Bovendien spelen organisaties zo ook in op de diversiteit binnen de werknemerspopulatie. Werknemers hebben namelijk verschillende leerstijlen en worden getriggerd door verschillende leermethoden. Door gebruik te maken van blended learning trajecten kan men de gebruikte leermethode maximaal afstemmen op de leerbehoefte en leerstijl van de werknemer.

“We proberen in onze opleidingen een mix van leerstijlen aan bod te laten komen. Naar de toekomst toe willen we hierin nog een stap verder gaan en onze medewerkers zelf bewust maken van hun leerstijl zodat ze hier zelf op kunnen inspelen.”

### Competentieontwikkeling: instrument om talenten te behouden?

In de laatste bevraging kwam een sterkere nadruk op loopbaanmanagement naar voor. Hoewel de initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement nog in de kinderschoenen staan, wil men hier in de toekomst sterk in investeren. Loopbaanmanagement is dan ook een van de prioriteiten voor de komende jaren.

“Initiatieven op het vlak van loopbaanmanagement worden onze nummer 1 prioriteit voor de volgende jaren.”

Zo wordt competentieontwikkeling de laatste jaren steeds meer ingezet als instrument om talentvolle medewerkers te behouden. De economische crisis heeft namelijk gezorgd voor een grotere bewustwording van het belang van talent en de vrees om talent te verliezen. Organisaties vreesden er namelijk voor dat werknemers massaal zouden uitstromen eens het hoogtepunt van de crisis voorbij zou zijn. Daarom zochten ze naar manieren om werknemers perspectieven te bieden in de organisatie en hen zo te binden. Bovendien gaven organisaties aan dat werknemers sinds de economische crisis zelf ook meer bezig zijn met hun eigen loopbaan. Werknemers erkennen dat ze hun loopbaan in eigen handen moeten nemen, maar worstelen met de vraag hoe ze dit moeten aanpakken. Hierdoor worden organisaties ook vaker geconfronteerd met deze loopbaanvragen. Daarnaast kwam loopbaanmanagement ook sterker op de voorgrond omwille van de noden van de jongere generatie werknemers. Deze nieuwe generatie verwacht namelijk meer duidelijkheid op het vlak van de eigen loopbaan en wil weten welke perspectieven de organisatie kan bieden. Organisaties zien loopbaanmanagement dan ook steeds meer als een retentie-element. Tot slot voelen organisaties de nood om de eigen talenten beter te ontsluiten, mede door de toenemende vergrijzing van de werknemerspopulatie. Zo gaven de HR-professionals aan dat zij te vaak beroep doen op de externe arbeidsmarkt om vacatures in te vullen omdat ze geen duidelijk beeld hebben van de motivatie en interesses van de eigen medewerkers. Organisaties doen dan ook extra investeringen om de loopbaaninteresses van medewerkers in kaart te brengen. Zo wil men garanderen dat het talent dat aanwezig is in de organisatie optimaal kan ingezet worden wanneer vacatures vrijkomen.

De mate waarin loopbaanmanagement meer op de voorgrond trad, was sterk afhankelijk van de structuur en de grootte van de organisatie. Op het vlak van loopbaanmanagement ligt de situatie in kleinere en vlakkere organisaties namelijk anders, omdat zij hun werknemers minder loopbaanperspectieven kunnen bieden. Hierdoor is loopbaanmanagement een minder grote prioriteit, of geven ze er alleszins een andere invulling aan. In deze organisaties

wordt de nadruk meer gelegd op jobverrijking. Zo wil men werknemers perspectief bieden door hen te laten groeien in hun eigen job. Loopbaanmanagementinitiatieven in deze organisaties zijn dan ook voornamelijk gericht op het actief stimuleren van werknemers om blijvend te groeien in hun job door een ander takenpakket op te nemen of door vernieuwing in het dagelijks werk te brengen.

“Wij zijn een zeer vlakke organisatie. Daarom is het moeilijk voor ons om loopbaankansen in de zin van doorgroeimogelijkheden te bieden aan onze medewerkers. We proberen wel de jobinhoud te verrijken door mensen een ander takenpakket te laten opnemen. Dit is de laatste jaren toch een belangrijke tendens.”

### Competentieontwikkeling: op zoek naar de ideale leeromgeving?

De beperkte transfer van het geleerde naar de werkplek bij formele trainingen, zorgt ervoor dat organisaties steeds sterker gaan inzetten op werkpleklers. Hoewel werkpleklers reeds een aantal jaren in opmars was, waren de initiatieven op dit vlak vaak niet ingebed in formele organisatieprocessen. Het informele karakter van werkpleklers maakte dat deze praktijken eerder impliciet aanwezig waren op de werkvloer. Vandaag erkennen organisaties echter de nood om werkpleklers verder te formaliseren. Ze willen werknemers namelijk tonen dat de werkplek de ideale leeromgeving is en zoeken naar manieren om werkpleklers verder te professionaliseren en te optimaliseren.

“We willen werkpleklers meer in een systeem steken om het zo te kunnen faciliteren. We willen er een proces achter steken.”

De sterkere nadruk op de omkadering van werkpleklers uit zich op twee manieren. Enerzijds proberen organisaties het proces van werkpleklers steeds meer in te bedden in de dagelijkse activiteiten van werknemers. Omdat organisaties moeilijkheden ondervinden in het creëren van de juiste context voor werkpleklers, zoeken ze naar processen die dit kunnen faciliteren. Zo leveren ze nu inspanningen om de nodige tijd en ruimte te creëren, zodat medewerkers aan werkpleklers kunnen doen. Door werkpleklers in te bedden

in structurele processen, willen ze vermijden dat werkpleklers bovenop de dagelijkse taakbelasting van werknemers komt. Op deze manier wordt de drempel om aan werkpleklers te doen verlaagd.

“Per kantorennet hebben we nu één medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor de praktische organisatie van werkpleklers. Die persoon moet dit proces in goede banen leiden en moet ervoor zorgen dat de medewerkers ruimte en tijd hebben om aan werkpleklers te doen. Zo wordt de drempel om aan werkpleklers te doen ook lager.”

Anderzijds wordt ook meer aandacht besteed aan de opvolging van het proces van werkpleklers. Zo gaat men na of de medewerker het werkpleklers werkelijk volbracht heeft. Het doel van deze opvolging is tweeledig: eerst en vooral wil men het belang van werkpleklers bij werknemers benadrukken, daarnaast zorgt de opvolging er ook voor dat men meer controle krijgt over het proces van werkpleklers. In de meeste organisaties is deze opvolging de taak van de direct leidinggevende.

“Werkpleklers wordt intensiever gebruikt en meer gepland. Het zit meer als een vast onderdeel in een opleidingsprogramma. Steeds meer leidinggevenden plannen het echt in voor de medewerker. We verwachten ook van leidinggevenden dat zij opvolgen of het werkpleklers daadwerkelijk plaatsgevonden heeft.”

### Competentieontwikkeling: een inclusief beleid?

Zoals reeds eerder vermeld, kwam in deze derde bevraging golf de vraag naar specifieke doelgroepen binnen competentieontwikkeling aan bod. Organisaties geven aan dat competentieontwikkeling er is voor alle medewerkers, maar dat ze voor bepaalde doelgroepen een aantal bijkomende initiatieven nemen. Ze gaan dus voor een inclusief beleid, maar besteden tegelijkertijd extra aandacht aan een aantal doelgroepen. Het gaat voornamelijk om de kernfuncties van de organisatie. Welke deze kernfuncties zijn, hangt sterk samen met bedrijfsactiviteit, de grootte van de organisatie en de kenmerken van de werknemerspopulatie. Elke organisatie legt namelijk andere accenten, in functie van haar eigenheid en de context. Het specifieke profiel van

deze doelgroepen varieert dan ook sterk van organisatie tot organisatie (bijvoorbeeld technische profielen, arbeiders, high potentials of leidinggevend).

“We opteren voor een inclusief competentiebeleid (waarbij niemand uitgesloten wordt), maar tegelijkertijd zetten we een aantal specifieke trajecten op voor bepaalde doelgroepen.”

De meeste organisaties beschouwen oudere werknemers niet als een aparte doelgroep op het vlak van competentieontwikkeling. Het merendeel onderneemt geen speciale initiatieven voor deze groep van medewerkers. Toch geven een aantal organisaties aan dat ze wel extra investeringen doen, die zich voornamelijk situeren op het vlak van het inrichten van trainingen rond nieuwe technologieën (zoals Facebook). Daarnaast zijn organisaties die extra investeren in deze doelgroep ook actief bezig met het managen van de loopbanen en de loopbaanverwachtingen van oudere werknemers. Zo kan deze doelgroep in een aantal organisaties deelnemen aan specifieke loopbaanprogramma's waarin men reflecteert over vragen als: Waar sta ik nu in mijn loopbaan? Waar kan ik nog naartoe? Hoe wil ik verder evolueren? Welke stappen dien ik hiervoor te ondernemen? Zo willen organisaties deze groep verder ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling.

“Uit onze tevredenheidsenquêtes kwam naar voor dat onze 45-plussers toch wel de vraag hadden naar specifieke ondersteuning. Enerzijds organiseren we voor deze doelgroep een aantal specifieke opleidingen rond bijvoorbeeld omgaan met Facebook en Twitter, anderzijds zetten we voor deze doelgroep ook extra in op loopbaanbegeleiding.”

### Competentieontwikkeling: bewustmaking bij leidinggevend en medewerkers?

Binnen organisaties komt de nadruk steeds meer te liggen op de rol van de lijnmanager in het competentieverhaal. Verschillende organisaties hebben namelijk signalen gekregen dat deze groep meer nood heeft aan ondersteuning. Deze signalen kwamen uit enquêtes waarin medewerkers aangaven dat hun leidinggevende hen niet voldoende

ondersteunde, of van leidinggevend zelf. De laatste jaren erkennen organisaties de cruciale rol van leidinggevend in het competentiegebeuren dan ook steeds meer. Hierdoor wordt er sterk geïnvesteerd in de ondersteuning voor leidinggevend binnen competentieontwikkeling en meer specifiek in de people management vaardigheden van leidinggevend.

“Momenteel ligt het zwaartepunt van de investering in de rol van de people managers omdat zij een hefboomfunctie hebben in dit proces en omdat we vanuit het verleden toch zitten met behoorlijk wat technische mensen die doorgroeid zijn naar een managementfunctie. Bovendien worden naar die managementfunctie toe vandaag heel andere eisen gesteld dan pakweg 10-15 jaar geleden.”

Het competentieontwikkelingsproces wordt ook steeds meer in de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker gelegd. Organisaties zijn intensief bezig met het ontwerpen van tools die leidinggevend en werknemers kunnen ondersteunen om zelf met hun ontwikkeling aan de slag te gaan. Zo geven de HR-verantwoordelijken aan dat medewerkers en leidinggevend nog te vaak teruggrijpen naar formele training, terwijl er in de werkomgeving zelf vaak ook verschillende hefboomen zijn om ontwikkeling te faciliteren. Daarom nemen organisaties heel wat initiatieven om medewerkers en leidinggevend bewust te maken van hun rol in het competentieverhaal en hen hierin te ondersteunen. Deze initiatieven zijn zeer uiteenlopend en variëren van het expliciteren en communiceren van de visie van de organisatie op competentieontwikkeling, het beschikbaar stellen van informatie over competentieontwikkeling op het intranet tot het ontwerpen van tools waarmee leidinggevend en medewerkers zelf aan de slag kunnen.

“We willen medewerkers en leidinggevend zelf tools geven waar ze mee aan de slag kunnen. We willen hen ondersteunen in het zoeken naar de juiste opleidingsmethodiek. We willen tonen dat er veel meer mogelijk is dan klassieke opleiding. Daarom hebben we voor elk van onze competenties een tool opgesteld waarin werknemers en leidinggevend kunnen nagaan hoe ze rond die competentie kunnen werken. De oplossingen die men dan aangeboden

krijgt zijn zeer divers en gaan van opleiding tot on-the-job tips tot een e-learning pakket. We willen een cultuur creëren waarin medewerkers en leidinggevendenden zelf aan de slag gaan met competentieontwikkeling.”

## Competentieontwikkeling: de return on investment meten?

Organisaties worstelen met het meten van de return on investment van competentieontwikkeling. De vertaling van opleidingsinvesteringen naar commerciële resultaten of financiële middelen blijft namelijk een moeilijke oefening. Eerst en vooral geven organisaties aan dat het moeilijk is om de return on investment van competentieontwikkeling op een directe manier te meten. Daarnaast zijn de bestaande registratiesystemen ook onvoldoende performant om de juiste relatie tussen competentieontwikkeling en prestaties van medewerkers te leggen. Men houdt wel een aantal algemene maatstaven bij (zoals het percentage interne doorgroei, aantal opleidingsuren, verloop, tevredenheid over persoonlijke ontwikkeling), maar deze blijven redelijk vaag.

“Het meten van de return on investment blijft moeilijk op het vlak van opleiding. We gaan na een opleiding wel evalueren of een persoon het geleerde gebruikt, maar we gaan niet zo ver dat we bijvoorbeeld de link leggen met de commerciële resultaten. Die link is moeilijk eenduidig te leggen.”

Zoals bovenstaand citaat aangeeft, gaan organisaties wel na of competentieontwikkeling resulteert in tastbare resultaten op de werkvloer. In plaats van het cijfermatig meten van de return on investment, wordt de return on investment van competentieontwikkeling dus meer gekaderd als het waarborgen van de vertaalslag naar de praktijk, door na te gaan of het geleerde ook effectief toegepast wordt op de werkvloer. Om deze vertaalslag te garanderen, hebben een aantal organisaties specifieke initiatieven genomen die medewerkers ertoe aanzetten om zelf deze vertaalslag door te voeren.

“In termen van tastbare resultaten op de werkvloer leeft dit thema sterk binnen onze organisatie, in termen van cijfers bijhouden binnen HR niet. Ik wil ervoor zorgen dat we, als er een

opleiding gegeven wordt, de middelen vinden om wat geleerd is ook te gaan implementeren op de vloer. Nu gaan we bijvoorbeeld (vooral bij grotere trajecten) aan de externe leverancier de ‘volmacht’ geven om ons nadien te komen auditen: hoe staat het met de actieplannen? Wordt dit opgevolgd? Enzovoort. Zo willen we ervoor zorgen dat de opleiding echt blijft leven bij de medewerkers.”

## Conclusie

---

Organisaties erkennen steeds meer het belang van levenslang leren, waarbij de competenties van medewerkers continu ontwikkeld worden om zo hun blijvende inzetbaarheid te garanderen. Organisaties streven dan ook naar een cultuur waarin leren continu gestimuleerd wordt. De bevraagde HR-professionals realiseren zich ook dat training op dit vlak onvoldoende mogelijkheden biedt en gaan op zoek naar nieuwe, creatievere manieren om de competenties van medewerkers te ontwikkelen. Hierdoor wordt de nadruk de laatste jaren steeds sterker op werkplekleren en loopbaanmanagement gelegd. De werkplek wordt gezien als de ideale leeromgeving waarbij medewerkers al doende de competenties verwerven die hen kunnen helpen om hun verdere loopbaan uit te bouwen.

Bovendien wordt competentieontwikkeling ook steeds meer een verhaal van de individuele werknemer. Zo stappen organisaties af van een one-size-fits-all aanpak waarbij medewerkers hetzelfde opleidingstraject doorlopen. In plaats daarvan opteren ze steeds vaker voor individuele opleidingstrajecten, waarin initiatieven op het vlak van training, werkplekleren en loopbaanmanagement geïntegreerd worden. Door deze individuele benadering van competentieontwikkeling neemt de verantwoordelijkheid van de werknemer in het competentieverhaal ook toe. Medewerkers worden gestimuleerd om hun loopbaan in eigen handen te nemen en zelf na te denken over mogelijkheden om hun competenties verder te ontwikkelen. Daar waar de organisatie de context creëert waarbinnen competentieontwikkeling plaatsvindt, is het aan het individu om de aangeboden kansen en opportuniteiten te grijpen. Een proactieve houding van de werknemer ten aanzien van competentieontwikkeling wint dus aan belang. Voor organisaties impliceert dit dat

competentieontwikkeling verder moet gaan dan het uitwerken en communiceren van een concreet aanbod. Een cultuur die competentieontwikkeling aanmoedigt en ondersteunt kan namelijk een positieve houding van werknemers ten aanzien van leren en ontwikkeling stimuleren.

*Ine Willemse*

*Sara De Hauw*

*Vlerick Leuven Gent Management School*

*Ans De Vos*

*Antwerp Management School*

## **Bibliografie**

- Athey, T.R., & Orth, M.S. 1999. Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215-226.
- Bergenhengouwen, G.J., ten Horn, H.F.K., & Mooijman, E.A.M. 1997. Competence development – a challenge for human resources professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, 29 (2), 55-62.
- De Hauw, S. & De Vos, A. 2009a. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009*. Onderzoeksrapport 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*. Onderzoeksrapport 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*. Onderzoeksrapport Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. 2005. What is competence? *Human Resource Development International*, 8, 27-46.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Heinsman, H., de Hoogh, A.H.B., Koopman, P.L., & van Muijen, J.J. 2006. Competency management: balancing between commitment and control. *Management Revue*, 17 (3), 292-306.
- Lawler, E.E. 1994. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Nybo, G. 2004. Personnel development for dissolving jobs: towards a competency-based approach. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 549-564.
- Nyhan, B. 1998. Competence development as a key organisational strategy: experiences of European companies. *Industrial and Commercial Training*, 30 (7), 267-273.
- Ryckaert, K. & De Vos, A. 2009. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie*. Onderzoeksrapport Steunpunt Werk en Sociale Economie.