

# COMPETENTIE- EN TALENTMANAGEMENT IN SLAKKENGANG



QUINTESSENCE-ONDERZOEK

COMPETENTIE- EN TALENTMANAGEMENT  
IN BELGIË 2016





## VOORWOORD

# COMPETENTIE- EN TALENT- MANAGEMENT IN SLAKKENGANG

*Zitten competentie- en talentmanagement in het slop? Slorpen andere disciplines onze aandacht op? Feit is dat er de voorbije jaren weinig vooruitgang is geboekt, zo blijkt uit het onderzoek 'competentie- en talentmanagement in België 2016' van Quintessence Consulting. "Wat we willen is nog niet altijd wat we doen. Al zien leidinggevenden en HR het positiever dan de medewerkers zelf." Een rondreis langs soms hoopvolle, maar vaak ook ontvucherende, cijfers. Laat de gazelle in je los!*

## OVER HET ONDERZOEK

1500 mensen namen deel aan het onderzoek. Een mooie mix van mannen en vrouwen, uit grote, middelgrote en kleine bedrijven, uit de privé en de publieke sector, Nederlands- en Franstalig, uit Vlaanderen, Brussel en Wallonië. Allen tussen de 25 en 50 jaar oud. Belangrijk hier: 19% is leidinggevende, 14% heeft een HR-rol.

Quintessence Consulting nam verschillende HR-praktijken en -processen onder de loep. Wat denken werknemers in het algemeen, en leidinggevenden en HR specifiek, over waarden in hun organisatie, over competentie- en talentmanagement? Waar staan we met selectie, ontwikkeling en evaluatie?

Een opvallende rode draad doorheen het onderzoek: HR en leidinggevenden schatten de zaken positiever in dan andere medewerkers. In hun perceptie zijn de waarden vaker gekend in de organisatie, wordt er vaker met een eigen competentieprofiel gewerkt en zit er meer systematiek in het gebruik van evaluatie- en functioneringsgesprekken. Het lijkt te suggereren dat bedrijven deze HR-processen wel opstellen, maar dat het concrete gebruik ervan nog flink wat stappen achter loopt. Waar kan het beter?

*Prof. Dr. Lou Van Beirendonck, Founder-Director  
Quintessence & dONUS, Hoofddocent HRM  
Antwerp Managementschool*



# INHOUD

- **04** GEDRAG WEERSPIEGELT BEDRIJFSWAARDEN
- **06** COMPETENTIEMANAGEMENT OP ZIJN RETOUR?  
COMPETENTIES EN FUNCTIES: EEN STERK HUWELIJK  
EVALUATIE- EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN LEVEN VAN COMPETENTIES
- **07** IS TALENTMANAGEMENT EEN SPEELTJE VAN HR?
- **08** HR-PROCESSEN: DE LIEFDE BEKOELT  
SELECTIE, HET MAG/MOET WAT MINDER  
EVALUATIE, TEREN OP COMPETENTIES EN CIJFERS
- **09** ONTWIKKELING: WIE IS AAN ZET?  
DE LEIDINGGEVENDE BESLIST  
PERSOONLIJKE ONTWIKKELING EN INTERESSE PRIMEREN
- **10** CONCLUSIE: TIJD OM TE SPRINGEN?!

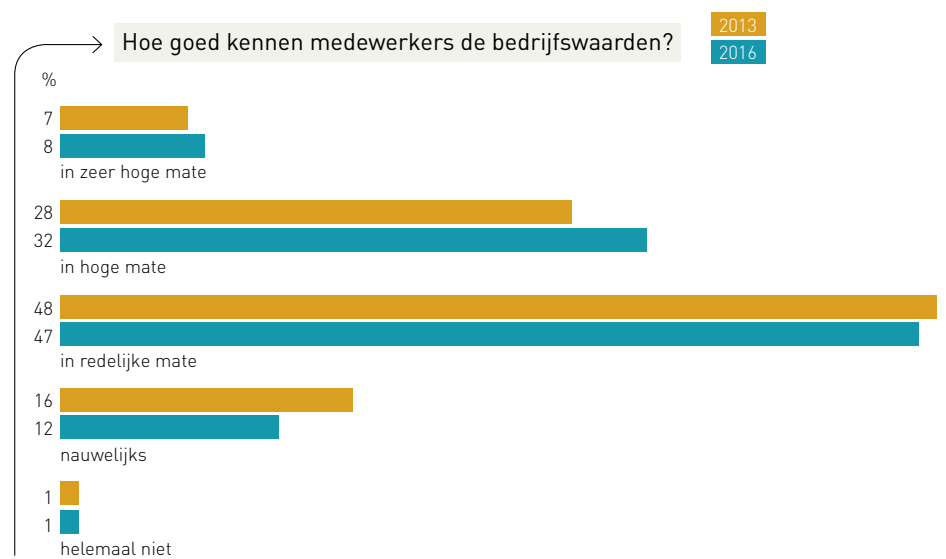
*Met dank aan inno.com en IDEWE  
voor het delen van hun visie en ervaring.*

# GEDRAG WEERSPIEGELT BEDRIJFSWAARDEN

*Wie regelmatig zijn oor te luisteren legt bij bedrijfsleiders en HR-mensen hoort het vaak: 'waarden zijn belangrijk in onze organisatie' en 'mensen willen weten waarvoor een bedrijf staat'. Alles lijkt te staan of vallen met waarden. De realiteit is echter minder uitgesproken.*

Niet meer dan een goede 6 op 10 bevraagde organisaties definiëren waarden. Daar waar ze op papier staan zijn ze behoorlijk gekend. Bijna de helft van deze respondenten zegt dat de medewerkers de waarden redelijk goed kennen, 40% zegt zelfs in (zeer) hoge mate. Leidinggevenden (42%) en HR-medewerkers (45,4%) zijn nog iets positiever.

Mooi is dat bij 9 op 10 respondenten de waarden vertaald worden naar concrete gedragingen. Bijna even vaak zitten ze verweven in het competentieprofiel. Toch lijkt de groeiende aandacht van de top voor 'waarden' zich niet te weerspiegelen in concrete werkpunten. Het thema lag de voorbije drie jaar niet opvallend op de directie- of HR-tafel.



# COMPETENTIEMANAGEMENT OP ZIJN RETOUR?

*Is competentiemanagement in zijn twintig jaar oude vorm op zijn retour, vraagt Lou Van Beirendonck zich af. “Zowat de helft van de bedrijven pretendeert dit te gebruiken, wat wil zeggen dat ze een of meerdere HR-processen hebben lopen, al dan niet geïntegreerd in het hele beleid. Toch niet echt om over naar huis te schrijven, wel?”*

Ook de onderzoekscijfers wijzen op een status quo de voorbije drie jaar. Zo heeft **nauwelijks een derde van de bedrijven een eigen competenteterminologie**. Vooral leidinggevenden en HR gebruiken die woordenschat. “Ofwel zijn medewerkers te weinig vertrouwd met die terminologie ofwel zijn ze te weinig op de hoogte van het competentie management in hun organisatie”, verklaren de Quintessence-onderzoekers.

## COMPETENTIES EN FUNCTIES: STERK HUWELIJK

Ruim de helft van de bevroegde HR- en niet-HR-mensen omschrijven **competenties als de eigenschappen (kennis, kunde, vaardigheden, attitudes) die nodig zijn om succesvol te zijn in een of andere rol of functie**. Een vijfde koppelt deze eigenschappen los van de functie. Evenveel ziet het ruimer en voegt er ook persoonlijkheidseigenschappen, intelligentie etc. aan toe. Kortom, alles wat er in een organisatie toe doet. Opvallend detail: in Vlaanderen houdt men meer vast aan competentieprofielen en functiebeschrijvingen, terwijl men in Brussel en Wallonië meer werkt met rolbeschrijvingen.

## EVALUATIE- EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN LEVEN VAN COMPETENTIES

De regionale verschillen duiken ook op in het gebruik van evaluatie- en functioneringsgesprekken. Vlaanderen is duidelijk een grotere fan dan Brussel en Wallonië. Over het hele land genomen gaan mensen in 2 op 3 organisaties regelmatig rond de tafel zitten voor evaluatie (68% vs. 64% in 2013) en om hun functioneren te bespreken (64% vs. 59%).

De **focus tijdens evaluatiegesprekken en ook selectie-interviews ligt overduidelijk op vaktechnische of kennisgebonden competenties en op gedragscompetenties**. Men lijkt minder geïnteresseerd in de vraag of de bedrijfswaarden al dan niet

gecaptureerd worden, hoewel men dit nu meer meeneemt dan drie jaar geleden. Is dit nog een uiting van eenzelfde functiegerichte visie?

Competenties duiken in nog meer HR-processen op dan selectie en evaluatie. Denk maar aan training en ontwikkeling, loopbaanmanagement, beloning en ontslag. Toch was ook hier weinig beweging te zien. Over het algemeen worden competenties iets minder gebruikt dan voorheen. Alleen loopbaanmanagement gaat tegen deze evolutie in.

## IDEWE: VAN FUNCTIES NAAR ROLLEN

“We werken steeds meer met jobshaping en jobcombinaties”, zegt Piet Brys, HR-directeur bij IDEWE. “Steeds meer mensen nemen verschillende rollen op, combineren een takenpakket of krijgen een functie of rol die past bij hun capaciteiten. Hierdoor wordt het opleidingsverhaal een stuk gevarieerder. **We leiden mensen dus breder op**. Het heeft echter geen zin om te mikken op vaardigheden die iemand in geen jaren zal nodig hebben. Het mag geen toerisme worden.”



## INNO.COM: CONTENT + CONTEXT

Uit het onderzoek van Quintessence blijkt dat functiebeschrijvingen het nog steeds winnen van rollen in een organisatie. Zeker ook bij rekrutering. Dit is niet zo bij IT strategy consultancybureau inno.com. “**We focussen op rollen. Het kan ook moeilijk anders in een organisatie waar de medewerkers voortdurend op projecten werken**”, zegt partner Stéphanie Porteman. Medewerkers moeten heel flexibel zijn, zich kunnen aanpassen aan de opdrachten van verschillende klanten. Ze moeten vlot van context kunnen switchen. Zowel content als context zijn van belang. “Daarom definiëerden we twee soorten competenties: de ene rond context, de andere rond content. Juist omdat het zo belangrijk is dat je in verschillende contexten je rol kan uitoefenen. We hebben verschillende rollen in de organisatie, maar geen enkele vaste functie.”

# IS TALENTMANAGEMENT EEN SPEELTJE VAN HR?

*“Talentmanagement is nog niet ingeburgerd”, aldus Lou Van Beirendonck. Amper 13% van de medewerkers neemt het woord ‘talent’ in de mond. Bij leidinggevenden is dit 17% (opmerkelijk: in 2013 was dit nog 21%), bij HR zo’n 30%. Geen verschil met 2013, tenzij die sterke daling bij leidinggevenden. “HR-mensen weten er wel weg mee, maar verder in de organisatie gaat het vaak niet. Werken rond talent is een hype van het individu, niet van organisaties.”*

Het verbaast wellicht niet dat men **verschillende visies heeft op de definitie van talent**. Een minderheid (13%) koppelt talent louter aan de high potentials in de organisatie. Ruim 4 op 10 definiëren talent als de sterkten van iedereen en evenveel verstaan er die eigenschappen onder waarin elke medewerker goed is en waarvoor hij ook bijzonder geïnteresseerd en gemotiveerd is. Gelukkig is de meerderheid ervan overtuigd dat talent in de hele organisatie zit en niet enkel bij een handvol high potentials.

Niet alleen het begrip talent ligt nog onwennig in de mond. Ook talentmanagement als HR-praktijk zit nog in een voorzichtige fase. Niet minder dan **4 op 5 respondenten vinden dat talentmanagement nog niet goed ingeburgerd is** in hun organisatie. Hoewel HR opnieuw iets optimistischer is, blijft ook daar het aandeel relatief groot (69%). “Talentmanagement is momenteel slechts een speeltje van HR!”, concludeert Lou Van Beirendonck. De cijfers leggen een harde realiteit bloot: **volgens 60% is talentmanagement in de praktijk onbestaande**. Voor 13% is het louter een ander woord voor competentie-management. Slechts 23% ziet het als een aanvulling op competentie-management. Ook in de (nabije) toekomst zal er wellicht weinig verandering komen.

Ja, er zijn wel wat bedrijven die hun manier van werken aanpassen in functie van talentmanagement. Andere schenken dan weer iets meer aandacht aan wat medewerkers energie geeft. Functies aanpassen zodat ze beter aansluiten bij de sterkten en motivatie van medewerkers, daarmee gaat een kleine meerderheid akkoord. Leidinggevenden zijn hier echter duidelijk minder voor te vinden.

## COMPETENTIES BIJ IDEWE, EEN OPEN BOEK

De koppeling tussen talenten en jobinhoud kan een stuk beter, klagen heel wat respondenten in het onderzoek van Quintessence. Ook bij **IDEWE** knelt daar wel eens een schoentje.

**“We werken eraan, concreet door in de functioneringsgesprekken talentmapping te gebruiken.**

Medewerkers en leidinggevenden zoeken actief naar de combinatie van passies en talenten en de taken”, zegt HR-directeur Piet Brys. “We zijn ook hard bezig om het competentie- en talentverhaal te automatiseren zodat we voor elke medewerker een profiel kunnen registreren, met ruimte om aan te geven waar je competenties en talenten liggen. **Voor mij zijn talenten immers competenties waarin je zeer sterk bent en die je met veel plezier doet.** Die talenten hoeven niet onmiddellijk gerelateerd te zijn aan de job maar kunnen op een bepaald moment van pas komen. Bijvoorbeeld een medewerker die freelance als journalist aan de slag is, een hobbyfotograaf of amateur eventorganisator. Het is altijd nuttig om

dat te weten. Nu zit deze informatie nog in het informele circuit.”

“De waarde van zo’n databank hangt natuurlijk af van wat mensen erin kwijt willen en hoeveel ze ermee werken”, beseft de HR-directeur. En daar zit vaak de adder onder het gras, zo blijkt. “De informatie in **competentiemanagementsystemen** staat open voor de werknemer zelf, de directe overste en hogere leidinggevenden. Het organigram van de organisatie bepaalt wie wat kan zien.

Wij **willen echter dat de hele organisatie die gegevens kan inkijken, ongeacht het niveau of de afdeling. Dat kan bij heel wat systemen technisch gewoon niet!** Begrijpelijk voor een deel informatie, maar voor de talenten en competenties is openheid een troef. Zo kan een collega in Roeselare immers zien dat een collega in Hasselt hem misschien kan helpen met een vraag. Wij voorzien daarom de mogelijkheid dat het online cv-beheer op vlak van competenties toegankelijk zal zijn voor elke werknemer.”

# HR-PROCESSEN: DE LIEFDE BEKOELT

*Selectie en rekrutering zijn belangrijke taken voor HR-professionals in veel organisaties. Hoe pakken ze dit aan? Welke HR-processen helpen om tot een finaal besluit te komen? Niet tot onze verbazing verschilt de aanpak naargelang de doelgroep.*

## SELECTIE, HET MAG/MOET WAT MINDER

'Van alles minder' lijkt de gemeenschappelijke deler wanneer we de resultaten van 2016 vergelijken met die van 2013. We doen minder interviews met wie dan ook, iets minder psychologische tests, minder referentie-onderzoek, minder praktische proeven, ... Een voorbeeld: waar in 2013 nog 60% van de bedrijven een interview met HR en de toekomstige leidinggevende regelde voor een kaderlid, is dat aandeel nu gezakt tot amper 35% (HR) en 43% (toekomstige leidinggevende). We zien dezelfde terugval bij bedienden en, iets minder sterk, bij arbeiders.

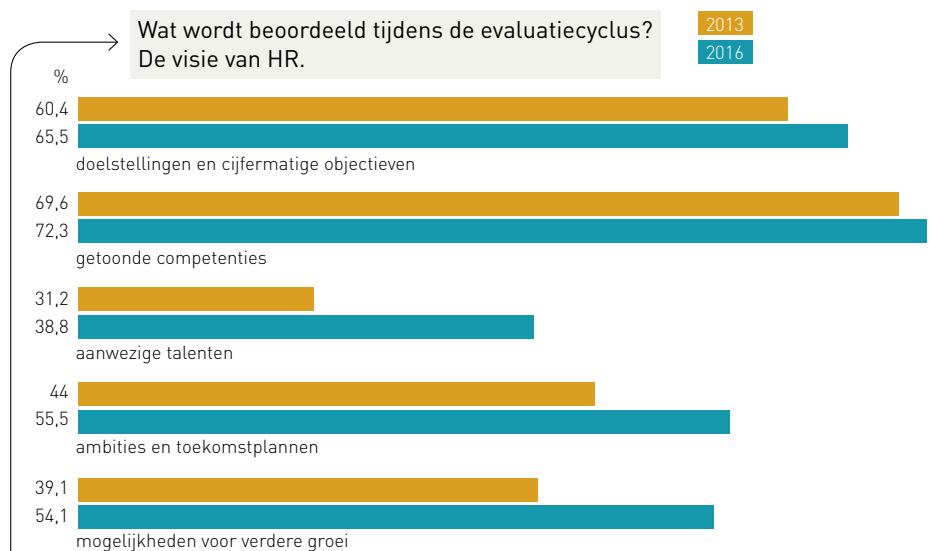
Toch blijven de belangrijkste bronnen van informatie nog steeds die interviews met HR en toekomstige leidinggevende. Dit is overduidelijk bij kaderleden en bedienden, minder uitgesproken bij arbeiders. Vragenlijsten en psychologische tests komen op een derde plaats. Assessment centers, intern of extern, bewijzen hun nut bij kaderleden en, in minder mate, bedienden. Voor arbeiders wordt deze selectiemethode weinig ingezet. Interviews met toekomstige collega's en medewerkers worden veel minder georganiseerd, net zomin als referentieonderzoek. Daarnaast geloven mensen nauwelijks in het nut van grafologisch onderzoek.

Ook hier regionale verschillen: Wallonië maakt voor kaderleden meer gebruik van psychologische tests, vragenlijsten en assessment centers dan Brussel en Vlaanderen.

## EVALUATIE: TEREN OP COMPETENTIES EN CIJFERS

Getoonde competenties, doelstellingen en cijfermatige objectieven, daar draait het om tijdens de evaluatieprocessen. Men kijkt veel minder naar de aanwezige talenten, hoewel de aandacht hiervoor toeneemt. Ook **ambities, toekomstplannen en mogelijkheden voor verdere groei** worden vaker meegenomen in de evaluatie.

Verbazend of niet: mannen kijken anders naar evaluatie dan vrouwen. Volgens mannen draait het, veel meer dan volgens vrouwen, om doelstellingen en cijfermatige objectieven, ambities en toekomstplannen en mogelijkheden voor verdere groei. Evalueren lijkt vooral een proces voor bedienden (88%), minder voor kaderleden (60%) en nog minder voor arbeiders (49%).



## Welke methoden worden gebruikt?

	Kader	Bedienden	Arbeiders
Interview met HR	34,7%	41,6%	21,7%
Interview met toekomstige leidinggevende	43,0%	53,6%	29,1%
Interview met toekomstige collega's	10,0%	9,9%	4,7%
Interview met toekomstige medewerkers	7,7%	7,2%	4,0%
Vragenlijsten en psychologische tests	24,4%	25,4%	11,5%
Intern of extern assessment center	19,2%	13,6%	4,7%
Grafologisch onderzoek	1,1%	0,6%	0,3%
Referentieonderzoek	8,2%	9,6%	5,1%
Praktische proef	14,6%	17,5%	14,4%



## ZWARTE KOFFIE BIJ INNO.COM

*Er loopt zwarte koffie door de aderen van inno.com. Puur, zonder compromissen. “In alles wat we doen streven we een hoge kwaliteit na”, aldus partner Stéphanie Porteman. En dat begint bij de selectie van medewerkers. Ondanks de aartsmoelijke zoektocht in een kleine vijver, duldt het IT-strategy consultancybureau geen toegevingen. “We blijven trouw aan ons DNA.”*

inno.com is een kmo in volle groei. Nu met een tachtigtal medewerkers, maar dat aantal dikt gestadig aan. Stéphanie Porteman: “We zoeken voortdurend naar senior architects en projectmanagers in IT.” Niet meteen de gemakkelijkste profielen. Het aanbod is klein, de mensen geëerd. “We moeten soms projecten van klanten weigeren omwille van een tekort aan mensen.”

Is de neiging dan niet groot om toegevingen te doen? Om iemand aan te werven die niet perfect in het plaatje past? “Nee”, zegt Porteman kordaat. **“We binden niet in.** We willen onze klanten immers steeds een hoge kwaliteit bieden. Daarom kunnen - en willen - we de lat niet verlagen. We willen dat onze mensen bij de klant werken alsof het voor hen zelf zou zijn.” inno.com noemt dit het **‘black coffee credo’**: wil je zwarte koffie, giet er dan geen melk bij. **Nooit.** Want ongeacht hoeveel koffie je er nadien nog bijvoegt, het wordt nooit nog zwarte koffie. Als Stéphanie Porteman spreekt over hoge kwaliteit en passen in het bedrijf, dan heeft ze het niet enkel over de technische vaardigheden van de medewerkers. Minstens even belangrijk, zo mogelijk nog belangrijker, zijn het gedrag en de soft skills. “Dit alles vertaalden we naar een tiental gedragscompetenties die samen het DNA van ons bedrijf vormen.”



*“Pas als elke partner overtuigd is van het juiste DNA, werven we de kandidaat aan.”*

STÉPHANIE PORTEMAN - INNO.COM

### PARTNERS PEILEN NAAR DNA

Om de match te achterhalen tussen kandidaat en inno.com, spreken telkens drie, soms vier partners met de kandidaat. De **gedragsindicatoren zijn hier de rode draad.** “Pas als elke partner overtuigd is van het juiste DNA, werven we de kandidaat aan. **We nemen geen risico.**” Een voltijdse recruiter screent de kandidaten eerst op hun technische competenties. Ook consultants kijken mee. “Dat zijn dingen die makkelijker af te toetsen zijn dan de fit met ons DNA, waar toch de nadruk op ligt in het rekruteringsproces.” “We zoeken mensen die zich willen engageren bij inno.com: we gaan voor een relatie op middellange termijn en werken daarbij zowel met bedienden als zelfstandige medewerkers. Samen met Quintessence ontwikkelden we een competentiematrix: een concreet, werkbaar instrument dat we blijven gebruiken. Dus

niet enkel bij aanwerving, maar evenzeer later, om mensen te laten groeien.”

### BOOTCAMP

Bij selectie en rekrutering is ‘passen in het DNA van de organisatie’ een cruciaal argument. Eens aan boord stopt die aandacht voor de bedrijfscultuur en -waarden uiteraard niet. Nieuwe medewerkers gaan voor twee dagen op bootcamp. Daarin krijgen ze informatie over inno.com: wat is inno.com, wat doen we, wat zijn de waarden... En ook, heel expliciet, **wat zijn de verwachtingen naar de (nieuwe) medewerkers toe.** “Zoals integriteit en black coffee. We willen dat elke medewerker goed weet wat die begrippen precies inhouden voor ons. Wat willen we zeggen met dat ‘black coffee principe’? Met ‘werken alsof het voor jezelf zou zijn’?” “Daarnaast krijgen de nieuwelingen een massa informatie over de methodes die we gebruiken in projecten. In workshops en oefeningen, onder leiding van consultants, leren ze zichzelf kennen o.a. op het vlak van soft skills. **Wat zit er goed, waaraan kan ik best nog wat sleutelen?** Aan die werkpunten koppelen we dan eventueel trainingen.”



# ONTWIKKELING: WIE IS AAN ZET?

## DE LEIDINGGEVENDE BESLIST

Een belangrijke conclusie rond ontwikkeling: het is vooral de leidinggevende die de ontwikkelingsactiviteiten van zijn medewerker bepaalt. **Autonoom (37%)**, soms **in samenspraak met de medewerker (60%)**. Althans in de visie van die medewerker. Volgens de leidinggevende valt die beslissingsmacht mee en kiest hij veel vaker in samenspraak met de medewerker (73%), dan alleen (22%). Die duidelijke discrepantie tussen de beleving van medewerkers en die van leidinggeven- den werd de voorbije jaren alleen maar groter: leidinggeven- den geven nog meer aan dat ze in samenspraak ontwikkelings- activiteiten bepalen, volgens steeds meer medewerkers is dit de alleenheerschappij van leidinggeven- den.

“Hoe dan ook heeft die **leidingge- vende een bijzonder dominante stem** in de keuze van vorming, opleiding en coaching”, aldus Lou Van Beirendonck van Quintessence. Medewerkers die keuzes maken zonder het akkoord van de leidinggevende, dat komt weinig voor (minder dan 5%). Daar zijn beide groepen het over eens. Mèt akkoord is een gang- bare praktijk bij 1 op 5 respondenten.

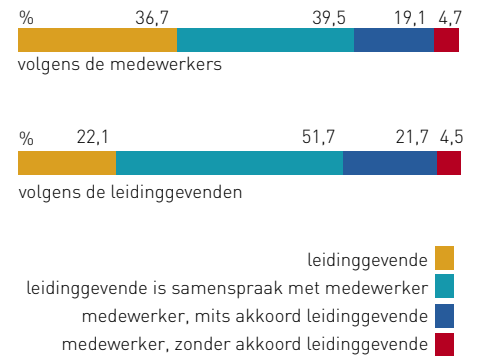
**De focus in het ontwikkelingsproces ligt vooral op technische competenties,**

vooral dan in het kader van de hui- dige of nabije functie. Gedragscompe- tenties komen minder aan bod, maar daar durft men al sneller naar de behoeften van een mogelijke volgende functie kijken. De kloof tussen tech- nische en gedragscompetenties is een beetje kleiner dan drie jaar geleden.

**Training on the job** blijft een belangrijke ontwikkelingspoot. Op de vraag hoeveel gewicht ze geven aan de verschillende ontwikkelingsactiviteiten binnen hun organisatie, spreekt de helft van de respondenten over een gewicht van meer dan 30% aan training on the job. Evenveel geeft coaching een weging van minder dan 10%, opleiding krijgt maximaal 20%, zelfstudie maximum 15%. Kortom: de aandacht gaat meer naar training on the job en zeer weinig naar coaching. Amper 1 op 5 heeft in zijn organisatie een aanbod waaruit mensen kunnen pikken om via zelfstudie zich verder te ontwikkelen.

Het **persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is nog niet in alle organisaties goed inge- burgerd**. Bij de helft van de respondenten heeft niemand in de organisatie een POP. Ook hier zijn leidinggeven- den en HR-men- sen optimistischer: ze geven vaker aan dat bepaalde groepen binnen de organisatie over een POP beschikken. Ze zien ook een

## Wie kiest de ontwikkelingsactiviteiten?



positieve evolutie tegenover 2013, een beweging die medewerkers niet zien. De nadruk bij ontwikkeling van medewerkers ligt eerder bij de ontwikkelingspunten dan bij de competenties die al een sterkte zijn.

## PERSOONLIJKE ONTWIKKELING EN INTERESSE PRIMEREN

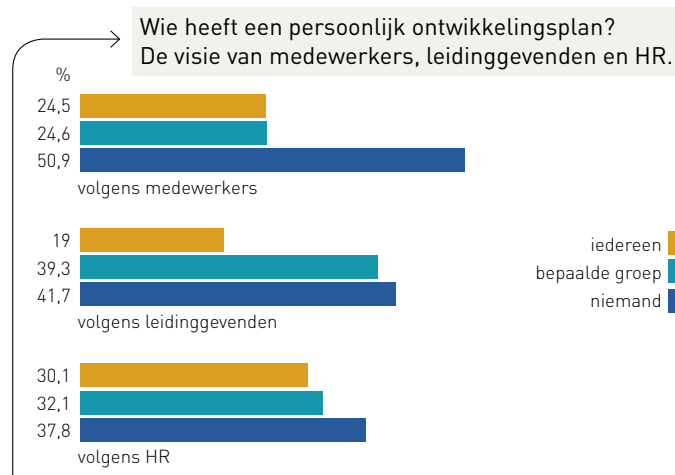
De motivatie achter ontwikkeling loopt uiteen bij medewerkers. **Persoonlijke ontwikkeling en persoonlijke interesse zijn de grootste drijfveren**. Ook salaris- groei, doorgroeimogelijkheden en het vergroten van jobspecifieke competenties spelen mee. Een mogelijke carrièreswitch of meekunnen met andere collega's zet minder aan tot ontwikkelingsinspannin- gen. Sinds 2013 nam enkel jobbehoud als motivator toe. De rest van de drijfveren bleef ongeveer status quo. Maakt het dan niet uit wat de organisatie doet? Toch wel. Mensen zoeken ondersteuning bij hun organisatie en rekenen op de

## OPLEIDING, WIE BESLIST?

Volgens het onderzoek van Quintessence ligt de beslissing rond opleiding heel vaak in handen van de leidinggeven- den, al dan niet met inspraak van de werknemer. Benieuwd of we dit ook terugzien bij IDEWE? **Leidinggeven- den hebben een verant- woordelijkheid** in de ontwikkeling van hun medewerkers. We geven hen daarom behoorlijk wat autonomie. Over een opleiding die tot vijf dagen duurt, intern of extern, beslist de directe over- ste zelf. Wil een werknemer een langlopende opleiding of iets in het buitenland, dan kijkt de hogere leidinggevende mee om samen te zien of dit een nuttige investering is”, legt HR-direc-

teur Piet Brys uit. “Die autonomie betekent niet dat we het niet opvolgen. We meten de participatiegraad en houden in het oog of bijvoorbeeld oudere werknemers voldoende opleiding krijgen. Elke doelgroep moet immers evenredig aan opleiding deelne- men. We gaan er vanuit dat onze leidinggeven- den verstandig met die vrijheid omgaan.” Het **initiatief om opleiding te volgen ligt in de eerste plaats in de handen van de medewerker zelf** die aanvragen en suggesties kan doen. Aanvullend kan de lei- dinggevende zijn medewerker stimuleren tot deelname aan pro- gramma's.

mogelijkheden die de werkgever biedt om vorming, training en opleiding te volgen. Jammer genoeg vindt **minder dan de helft dat de organisatie voldoende weet wat men in zijn mars heeft**. Net de helft heeft het gevoel zijn talenten voldoende te kunnen inzetten in zijn job. Nochtans vindt bijna driekwart het belangrijk dat de organisatie talenten aan taken koppelt. Tot slot nog dit: hoewel mannen in hun ontwikkeling veel meer gedreven worden door salarisgroei en verticale groei dan vrouwen, vinden beide groepen vorming, training en opleiding en de rol van de werkgever hierin even belangrijk.



## LEREN VAN JE COLLEGA'S

Training on the job is zeker een belangrijk leerkanaal, bevestigt Piet Brys van IDEWE. "We werken met een systeem van peters en meters, die hiervoor eerst een opleiding volgen. Vroeger hielden we het simpel: 'Jij bent de beste hierin, neem dus die beginner een keertje mee naar een klant.' We zijn er echter van overtuigd dat de impact groter is als we de meter/peter voorbereiden op haar/zijn rol. Enkel zeggen dat iemand goed bezig is, doet niet veel bijleren. Je moet iemand durven wijzen op verbeterpunten. Feedback geven dus. Zonder van de peter of meter een professionele coach te willen maken." Ook **teamwerk stimuleert het leren-van-elkaar**. Heel wat mede-

werkers werken in gemengde teams samen: dokter, verpleegkundige, psycholoog, ergonom, ingenieur ... Zo pik je snel op wat iemand doet en hoe en hoe dit aansluit bij je eigen job. "Traditioneel splitsten we mensen vrij functioneel op. Door de verschillende disciplines echter bij elkaar te zetten, groeit het wederzijds begrip én kan men veel meer kennis en ervaring uitwisselen. Ook door deze bruggen te bouwen leert men spontaan bij." **Medewerkers worden ook actief ingezet om hun kennis te delen**, naast externe opleiders. Denk maar aan **leeravonden**, waar bijvoorbeeld basisvaardigheden als Excel of PowerPoint aan bod komen.

## I-COACH, MET DE I VAN INNO.COM

**Bootcamp, trainingen ... een (nieuwe) consultant wordt niet aan zijn lot overgelaten. Ook coaching speelt een belangrijke rol. "i-coaching" noemen we dat, met de i van inno.com**, zegt partner Stéphanie Porteman.

"Elke nieuwe consultant krijgt een i-coach toegewezen die hem voortdurend opvolgt. Onze medewerkers werken steeds op projecten bij klanten, in andere organisaties. Dan is het moeilijk om ons DNA te bewaren en te laten leven. De i-coaches vormen de link tussen de consultant en onze organisatie. Ze zorgen voor verbinding." Maar het i-coachingsysteem gaat verder dan dat. Het is de **rode draad vanaf de rekrutering, doorheen de hele groei**. Een van de pijlers hierin is het **'Pilot in Command'-principe**. De medewerker zit in de drivers seat voor zijn carrière bij inno.com. "We willen vermijden dat we, zoals weleens in grote bedrijven, het ontwikkelingstraject vooraf definiëren, vastleggen, er een scoresysteem aan vasthangen. Mensen willen liever een flexibel systeem. Althans, dat is mijn persoonlijke overtuiging", lacht Stéphanie

Porteman. Daarom biedt inno.com alle medewerkers een programma à la carte aan, gebaseerd op tools die het met Quintessence ontwikkelde, het competentiekader, enkele standaardformulieren om een portfolio op te maken... Zo krijgt elke consultant een gepersonaliseerd traject. "We gaan voor de paarse groei van Quintessence: we aligneren de groei van een consultant steeds met de bedrijfsobjectieven en -principes." "En dat lukt. Het is een voordeel om een kleinere organisatie te zijn van een tachtigtal mensen. In grote organisaties is het moeilijker om die flexibiliteit te bieden. **Een gepersonaliseerd groeitraject is dan ook een van onze rekruteringsargumenten** om kandidaten te overtuigen. We bieden coaching op maat, plaatsen mensen niet in afgelijnde hokjes."

# HET IS AAN U!

*“We investeren veel in leiderschapsontwikkeling”, zegt Piet Brys, HR-directeur bij IDEWE. “Niet via de klassieke cursussen, maar via een stevig leertraject dat de leidinggevendenden grotendeels zélf in team invullen volgens hun behoeften.”  
Dat vraagt om toelichting.*



*“Elke leergroep is verantwoordelijk voor de invulling van het verdere leertraject.”*

PIET BRYS - IDEWE

IDEWE, de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, telt een 800-tal medewerkers. Net zoals veel bedrijven investeert de organisatie in leiderschap. “Op zich niet zo bijzonder, alleen evolueerden we de voorbije jaren van de klassieke aanpak via cursussen etc. naar nieuwere manieren van werken met een leertraject.”

**Vertrekpunt voor elke leidinggevende is een grondige zelfreflectie**, via instrumenten van Quintessence: wie ben je, hoe sta je in je job, wat is je persoonlijkheid, wat zijn je leerstijlen, wat motiveert je, ... Vervolgens bespreekt men de resultaten naar iemands rol als leidinggevende en onderzoekt men samen waar de uitdagingen liggen en wat voor hem/haar de toegevoegde waarde kan zijn in het leertraject. Zo komt men tot een **concreet ontwikkelingsplan**. Op basis van deze analyse brengt IDEWE leidinggevendenden samen in teams.

Elk leertraject start met een kick-off, waarin o.m. Piet Brys het **model van verbindend leiderschap** van Rik Dewulf vertaalt naar de eigen organisatie. “Waarom geloven we in verbindend leiderschap? Voor ons is dit een kompas waarop we allemaal ons leiderschap kunnen afstem-

men.” Daarna volgt een tweedaagse opleiding rond basisvaardigheden leiding geven en verbindende communicatie. “We vinden dit essentieel, maar het blijkt ook heel erg moeilijk.” Daarnaast gaat ook aandacht naar hoe men competenties in zijn team gebruikt en hoe men het talent van zijn mensen kan inzetten.

Hoog tijd nu dat leidinggevendenden opnieuw het heft in eigen handen nemen. **Elke leergroep is verantwoordelijk voor de invulling van het verdere leertraject, op basis van zijn behoeften.** “Dat kan een uitdieping van een onderwerp zijn, een nieuw thema... De bedoeling is dat de leidinggevende de verschillende punten op zijn persoonlijk ontwikkelingsplan verder kan afvinken of aanvullen. Nadien gaat het team over in een intervisiefase. De groepen blijven regelmatig samenkomen, eventueel onder begeleiding van een externe persoon, om continu te blijven leren”, vervolgt Piet Brys.

## VAN PAPIER NAAR CONCRETE ACTIE

Elk jaar biedt IDEWE de leidinggevendenden **modules** aan rond een bepaald thema. Dit jaar onder andere rond verzuim. “We hebben een uitgeschreven protocol over verzuim. Technisch gezien is voor

iedereen duidelijk wat de leidinggevende met een afwezige medewerker moet doen, zoals minstens om de twee weken contact hebben, het team informeren over de afwezigheid (hoe lang nog...). In de praktijk blijkt dit niet altijd even eenvoudig. Want hoe bel je iemand op die niet verstaat dat hij liever met gerust gelaten wordt? Hoe behoud je contact, op een constructieve manier, zonder inbreuk op de privacy van de medewerker?”

Bij sommige nieuwe opleidingen stuurt IDEWE eerst de leidinggevendenden het bad in. Uiteraard om zelf kennis op te doen, maar ook om de overdracht nadien bij medewerkers te bevorderen zodat ze de opgedane kennis toepassen. “Het is niet voldoende te weten dat je medewerker een opleiding volgde. Je moet ook zo goed mogelijk inschatten waarmee hij effectief aan de slag zal gaan en waarmee hij het moeilijker zal hebben. Doen we dit niet, dan verliezen we een stuk transfer van de opleiding.”

Employability, daar draait het om. “In de eigen organisatie én erbuiten”, benadrukt Piet Brys. “Als we ons kunnen positioneren als marktleider, als onze mensen gegeerd zijn in de markt, dan is dat een bevestiging dat we goed bezig zijn.”

# CONCLUSIE: TIJD OM TE SPRINGEN?!

*Onze samenleving zit in een snelstroom aan veranderingen. Niets is nog zeker, alles is in verandering, volatiel. Ook HR maakt een hele evolutie door. Toch zitten we nog al te vaak in het operationele HRM te dabberen, vindt Lou Van Beirendonck, director van Quintessence.*

---

Competentie- en talentmanagement hebben al zo'n twintig jaar voet aan grond in België, maar de grote evoluties bleven uit. Zowat de helft van de bedrijven pretendeert dit te gebruiken, al dan niet geïntegreerd. Ook de laatste jaren is er weinig significante vooruitgang, zo blijkt uit dit Quintessence-onderzoek. Er is evenwel meer aandacht voor dialoog.

Kunnen we evenwel stellen dat competentie-management in zijn oude vorm op zijn retour is? Misschien, maar talentmanagement staat nog niet klaar om de rol over te nemen. Op het vlak van talentmanagement ziet Van Beirendonck immers nog geen doorbraak. Talentmanagement ligt op de bureaus van de HR-professionals, maar leeft weinig in de rest van de organisatie. "Erover spreken is niet voldoende." Competentiemanagement 2.0 impliceert de integratie van de sterkten van competentie-management met de sterkten van de talentbenadering.

Voorlopig lijken HR en leidinggevenden de zaken systematisch vanuit een roze bril te bekijken, en zijn ze optimistischer dan de 'gewone' medewerker. Ze overschatten de geleverde inspanningen, in vergelijking met de beoordeling van de overige mensen in de organisatie. De goede bedoelingen ressorteren nog niet het gewenste effect, concludeert Lou Van Beirendonck hieruit. Een duidelijk voorbeeld is de dominante stem van de leidinggevenden bij de keuze van de ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Volgens medewerkers is het vooral de leidinggevende die beslist waarin ze zich verder moeten ontwikkelen, volgens de leidinggevenden gebeurt dit grotendeels in overleg.

Er is duidelijk nog werk aan de winkel, met het oog op de ondersteuning van de groei van medewerkers en die van organisaties.



DIT VERSLAG WERD GEREALISEERD DOOR



VOLG DE WERELD VAN ARBEIDSMARKT, HRM  
EN LEIDERSCHAP IN ONZE WEKELIJKSE  
NIEUWSBRIEF.  
[WWW.WISKEYS.BE](http://WWW.WISKEYS.BE)