

SAMEN ONDERWEG MET COMPETENTIES!?

Enkele inzichten rond competentie-
management van en voor de werkvloer



Wat verstaan wij – als werkvloer – onder
een goed competentie-management?

Biedt competentie-management ons
ook kansen/voordelen of is het vooral
een hype die weinig nieuws brengt?

In hoeverre worden wij betrokken bij
initiatieven rond competentie-management?



EVEN SCHETSEN ...

1. Competentiemanagement

Meer en meer organisaties baseren het personeelsbeleid op competentie management. Dit zijn alle acties die een organisatie onderneemt om **competenties*** van individuen en teams aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden, om de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Het uitgangspunt is dus niet langer een aantal vast omschreven functies, die men zo goed als mogelijk probeert in te vullen, zoals in het klassieke functiedenken het geval was. Bij competentiedenken zijn er **3 stappen** te onderscheiden:

- Het uitgangspunt is de **organisatiestrategie** die men wil realiseren.
- Daarna kijkt men naar **taken** die daarvoor moeten uitgevoerd worden.
- In een derde stap vraagt men zich af welke **competenties** nodig zijn voor een succesvolle realisatie van die taken.

Men probeert daarbij zo veel als mogelijk de strategie van de organisatie en de competenties/ambities van de werknemers op mekaar af te stemmen. Op die manier kan competentie management ook bijdragen aan de kwaliteit van en het welzijn op het werk.

*

Definitie Competentie

Competenties zijn het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die je als werknemer moet hebben om succesvol te zijn in je functie. Met kennis bedoelen we hetgeen iemand weet of kent (bv. hoe een machine werkt of een taal). Met vaardigheden bedoelen we hetgeen een werknemer moet hebben om een bepaalde fysieke of mentale handeling uit te voeren (bv. een machine bedienen, een team leiden, zelfstandig werken). Met attitude bedoelen we de ingesteldheid, houding als werknemer (bv. gemotiveerd, doorzettend). Competenties zijn waarneembaar door het observeren van gedrag. Als we spreken over competenties, denken we altijd vanuit een organisatiecontext. Laten we die organisatiecontext los, dan spreken we eerder over talenten.



2. De Lerende Werkgroep Werkvloer van Talent Transfer

Talent Transfer is een Europees gesubsidieerd project (Europees Sociaal Fonds) dat een **lerend netwerk** gecreëerd heeft tussen 8 **logistieke** bedrijven en social profit organisaties rond competentie management. Vertegenwoordigers van deze 8 organisaties wisselden ervaringen, gedachten en leerpunten uit over competentie management. Het lerend netwerk werd opgedeeld in 4 **lerende werkgroepen**: één voor het algemeen management, één voor de human resources-verantwoordelijken, één voor de 1^e lijn leidinggevendenden en één voor de werkvloer.

Binnen de **Lerende Werkgroep werkvloer** kwamen we samen met een groep werknemers van uit de 8 verschillende organisaties die binnen het project aan de slag gingen met competentie management. Sommigen van ons kwamen uit logistieke bedrijven, anderen uit social profit organisaties, maar we waren allemaal **praktijkmensen** 'van de werkvloer', een goed klankbord voor competentie management dus. **Samen** bogen we ons over wat competentie management inhoudt in het algemeen, en wat het voor ons op de werkvloer kan betekenen in het bijzonder. We bespraken er de **meerwaarde**, maar ook de **valkuilen** van competentie management.

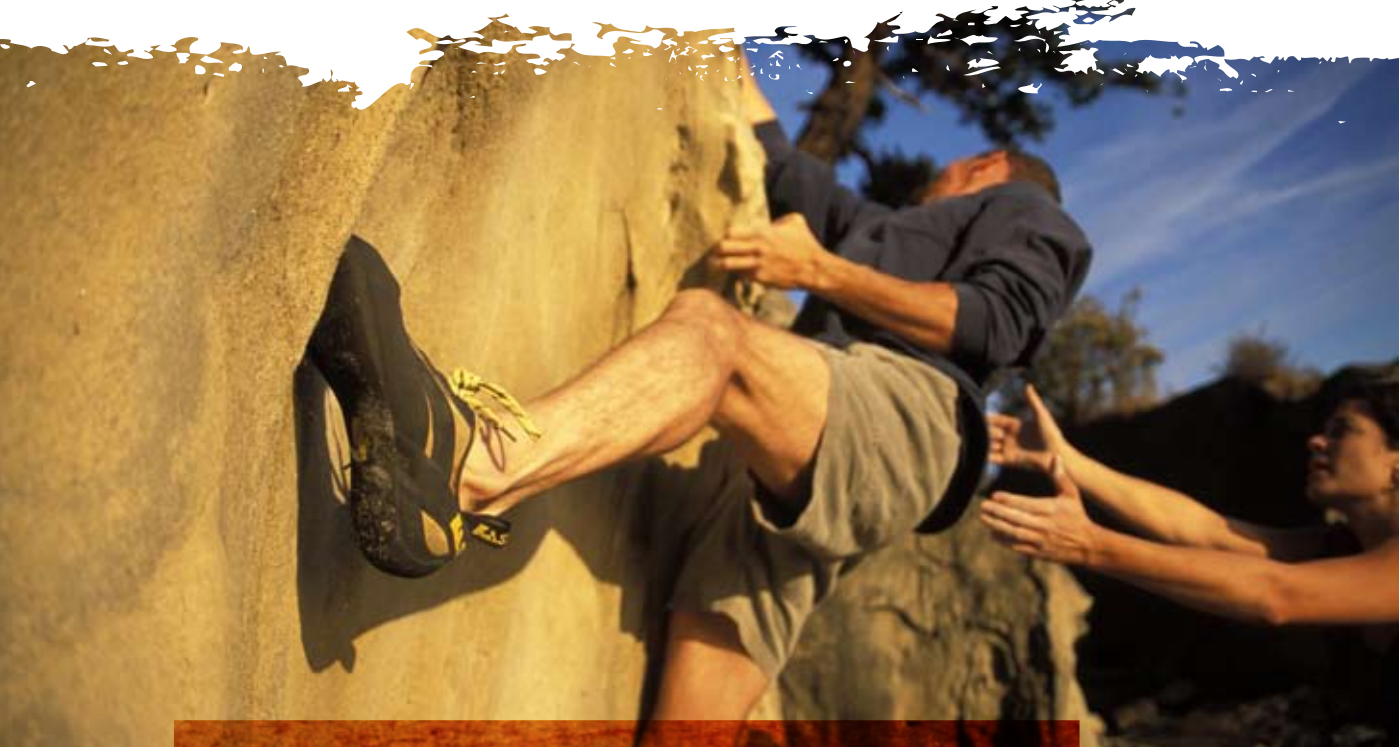
3. De brochure naast de trotter

Onze insteek op competentie management wordt in eerste plaats behandeld in het ander naslagwerk van het project Talent Transfer, de **Talenten Trotter**. Daar wordt ingezoomd op de verschillende invalshoeken van competentie management, afhankelijk van de **positie** die iemand heeft binnen een organisatie: algemeen management, personeelsbeleid, 1^e lijn leidinggevendenden of werkvloer. Daar kan je ook terugvinden wat wij binnen onze Lerende Werkgroep Werkvloer hierover dachten.

Wij zijn binnen de **Lerende Werkgroep Werkvloer** echter nog een stapje verder gegaan. Over een aantal (min of meer) hete hangijzers i.v.m. competentie management voerden we boeiende discussies. Ondanks de onderlinge verschillen tussen de organisaties/sectoren/mensen kwamen we uiteindelijk tot een akkoord over een aantal thema's, die ons als **werknemersgroep** aanbelangen. Die willen we jullie niet onthouden, omdat het ook jullie kan **inspireren**.

Gezien de specifieke inhoud en toon van deze inzichten hebben we er dan ook een aparte brochure van gemaakt, die losstaat van - maar toch mooi aansluit bij - de Talenten Trotter.





VAN WELKE BASISIDEEËN VERTREKKEN WE?

1. Gelijkheid van Intelligentie

We vertrekken van het basisidee dat iedereen, ongeacht de positie die hij/zij heeft binnen een organisatie, zijn/haar werkcontext kan **observeren en analyseren**. Iedereen kan bovendien een mening hebben over de manier waarop het werk georganiseerd wordt en kan daarover **communiceren**. Gelijkheid van intelligentie betekent dan ook dat iedereen het recht heeft om rond de tafel te zitten, **informatie** te krijgen, **beluisterd** te worden en **waardering** te krijgen voor zijn/haar standpunt.

Maar dit betekent ook dat iedereen daarin een **verantwoordelijkheid** heeft. Iedereen moet ook zijn mening willen formuleren en openstaan voor opbouwende discussies met collega's, leidinggevenden en directie.

Dit is ook het geval voor competentie-management. Het is voor 'de werkvloer' geen optie om niet mee te praten. Dit meepraten kan **formeel** (via de Ondernemingsraad of CPBW) als er vakbondswerking is, maar evenzeer **informeel** (via werkoverleg, teamvergaderingen, ...) als er geen vakbondswerking is.

2. Elke organisatie heeft meerdere belanghebbenden

Een tweede uitgangspunt wordt geïllustreerd in onderstaand overzicht. Het geeft een beeld van de **verschillende belanghebbenden** of stakeholders binnen een organisatie. Allen hebben zij een eigen positie t.o.v. en een eigen visie op competentie-management. Het is van belang om, op het moment dat we in discussie treden over compe-



tentiemanagement in een sfeer van gelijkheid van intelligentie, dit schema in ons achterhoofd te houden.

Dit schema vraagt een woordje uitleg :

Werknemers brengen competenties in: dit is wat wij aanbieden in ruil voor een loon. Exploitanten/**werkgevers** (lees: de directie) willen die competenties optimaal aanwenden om de organisatiedoelstellingen te realiseren. **Klanten** willen gebruik maken van de aangeboden diensten en producten en betalen daar een prijs voor. Zij moeten door de organisatie daarom ook tevreden gesteld worden. Zonder tevreden klanten/gebruikers is er immers geen duurzame reden van bestaan voor de organisatie. **Aanbieders** van vorming zorgen ervoor dat er opleidingen zijn om de competenties up-to-date te houden en verder te ontwikkelen.

Deze 4 belanghebbenden/stakeholders kijken allen vanuit een andere positie naar de aanwezige competenties, die we centraal hebben opgenomen als een '**competentieboom**'. Deze voorstelling laat toe om op een **collectieve** manier naar competenties te kijken. We maken immers alle-

maal als een afzonderlijk takje deel uit van een boom. En zoals zo vaak is het geheel meer dan de som van de delen. Bovendien geeft het beeld van de competentieboom ook mooi weer hoe we voor de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen **onderling afhankelijk** zijn.

3. Wederzijds overleg

Als we deze twee basisgedachten aanhouden, komen we automatisch bij ons derde basisidee, nl. **wederzijds overleg**.

Er is natuurlijk de **basis-CAO 9**, waarin vastgelegd is dat het ondernemingshoofd, op verzoek van de werknemersafgevaardigden, de ondernemingsraad moet inlichten over de ontwerpen en maatregelen die elementen van het personeelsbeleid kunnen wijzigen. Het is duidelijk dat competentie management een directe invloed heeft op personeelsbeleid en dus ook voorwerp uitmaakt van deze verplichting.

Waar wij vanuit het project Talent Transfer voor pleiten, gaat nog een **stuk verder** en geldt ook voor organisaties waar geen formeel sociaal over-

leg is.

Wij pleiten voor het oprichten van een **bedrijfsinterne werkgroep** van bij het begin van de invoering van competentie management. Het is daarbij belangrijk dat **alle geledingen** van de organisatie in die werkgroep vertegenwoordigd zijn. Ook wij van de werkvloer. Wij kunnen als werknemers zeer goed onze eigen functie/rol/competenties omschrijven. In die zin kunnen we als functiehouder bv. een belangrijke rol spelen bij de opmaak van competentieprofielen*.

Ruimer gezien kunnen we ook goed aangeven waar zaken soms fout lopen en hoe daaraan kan verholpen worden. Daarom zijn we een belangrijke bron van inspiratie voor verbeterprojecten.

*

Definitie Competentieprofielen :

Een competentieprofiel is een beschrijvende lijst van alle competenties die je moet hebben voor de uitvoering van een bepaalde functie. Daarin wordt een onderscheid gemaakt tussen kennis (wat je moet kennen, bv. hoe een bepaalde machine werkt), vaardigheden (wat je moet kunnen, bv. in teamverband werken) en attitudes (houding, bv. doorzettingsvermogen).

Een competentieprofiel wordt pas een werkbaar instrument als de opgenomen competenties vertaald worden in waarneembaar gedrag, m.a.w. door het opnemen van gedragsindicatoren. Zij geven immers aan hoe je in de praktijk een competentie kan herkennen.





WAAR ZETTEN WE ALS WERKVLOER OP IN?

1. Kijk naar MIJN èn naar ONZE competenties

Competenties worden nog vaak op individueel werknemersniveau bekeken. Nochtans is het **groepsniveau** even belangrijk. We komen met onze competenties immers terecht in een groep waar collega's werken met andere competenties. Sommige competenties moeten we allemaal hebben (algemene, generieke of kerncompetenties genoemd). Andere zijn afdelings- of functiegebonden (functiespecifieke) competenties, d.w.z. gelinkt aan een bepaalde afdeling of functie.

In een goed draaiende organisatie vullen competenties mekaar aan (**complementariteit**). De verschillen tussen competenties worden in teams ingezet als meerwaarde, om samen tot een beter resultaat te komen. Het collectieve aspect is dus

van groot belang bij het inzetten van competenties. Een goed competentiebeleid gaat daarom hand in hand met een goed **diversiteitsbeleid**. Verschillen worden dan niet meer gezien als afwijkingen van een norm, maar aanzien als een realiteit. Bovendien kunnen die verschillende eigenschappen en competenties van medewerkers een troef worden voor heel het team. Voorwaarde daartoe is wel dat er een goede afstemming gebeurt.

Ook bij de **ontwikkeling en evaluatie** van competenties kunnen we niet voldoende het collectieve aspect benadrukken. We vormen samen het '**menselijk kapitaal**' van de organisatie, waarin geïnvesteerd moet worden. Als werkvloer verwerpen we het idee dat iedere werknemer alléén verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van zijn competenties en dat hij als individu ook alle risico's moet dragen bij de evaluatie ervan. Het bedrijf of de organisatie is hier mee verantwoordelijk voor.





2. Welke competenties kunnen bijdragen tot welzijn op het werk?

Ons welzijn op het werk wordt voor een groot stuk bepaald door de **werksfeer**. Eén van de belangrijke hefbomen voor een goede werksfeer is het kunnen samenwerken in teamverband. Dit komt niet vanzelf tot stand. Er moet doorheen heel het personeelsbeleid voldoende aandacht aan geschonken worden. **Interpersoonlijke competenties** (ook wel sociale of communicatieve competenties genoemd) moeten opgenomen worden in de competentieprofielen, bevraagd worden bij selecties, deel uitmaken van het opleidingsaanbod en aan bod komen bij evaluatiemomenten.

3. Ook de leidinggevenden moeten aan hun competenties sleutelen!

Als we als werknemers van de werkvloer meegaan in dit competentieverhaal, is het van het grootste belang dat de (direct) **leidinggevenden** dat ook doen. Zij zijn immers diegenen die ons dag na dag aansturen.

Competentiemanagement is een methodiek die toelaat om **competenties te definiëren, te herkennen, te waarderen, te ontwikkelen en te behouden**. In al deze aspecten heeft de leidinggevende een grote rol te vervullen. Hij/zij moet dan ook met competentie management aan de slag **willen** (overtuiging), **mogen** (groen licht van de directie!) en **kunnen** (zelf vorming rond competentie management krijgen).

Wat dat betreft, blijft het voor 1e lijn leidinggevenden (die soms in de eerste plaats vooral technische expertise hebben) niet altijd even vanzelfsprekend om functionerings-, evaluatie- of loopbaangesprekken te houden*.

*

Definitie functioneringsgesprek

Dit is een open, toekomstgericht gesprek tussen leidinggevende en medewerker op voet van gelijkheid over het functioneren van de medewerker. Volgende aspecten komen aan bod: de inhoud van de job, hoe de medewerker die uitvoert, de begeleiding door de leidinggevende, relevante opleidingen...

*

Definitie evaluatiegesprek

Dit is een periodiek terugkerend gesprek over de prestaties/resultaten van de medewerker tijdens de voorbije periode. Men gaat na of deze resultaten beantwoorden aan de vooraf gezamenlijke bepaalde normen. Dit gesprek wordt geleid door de directe chef en/of de personeelsmedewerker, maar het is van groot belang dat in dit gesprek ook de standpunten van de medewerker belicht worden.

*

Definitie loopbaangesprek

Een loopbaangesprek is een gesprek waarin de ambities/aspiraties van de medewerker voor het vervolg van de loopbaan aan bod komen. Wat hij wil bereiken en wat daartoe de beste weg is wordt besproken aan de hand van de competenties en rekening houdend met wat de arbeidsmarkt te bieden heeft. Men kan dit gesprek hebben met een interne loopbaanbegeleider (meestal iemand van de personeelsdienst binnen de organisatie) of met een externe loopbaanbegeleider.



... EN WAAR WILLEN WE UITKOMEN ?

Groei is hier het sleutelwoord. Ook de werkvloer wil meer...

We bedoelen hier groei in **meerdere betekenissen**: als werknemers brengen wij onze competenties binnen de organisatie om mee de organisatie-doelstellingen te realiseren (zie het model hierboven). Het feit dat de organisatie ons in ruil ook de kans biedt om deze **competenties verder te ontwikkelen**, vinden wij zeer positief. We moeten immers meer streven naar **werkzekerheid** dan naar jobzekerheid. Competentiemanagement kan daar een goede methodiek voor zijn. Het laat immers toe om de verworven competenties aan te tonen, vast te leggen en over te brengen naar eventuele nieuwe werkcontexten. Op die manier wordt er gewerkt aan onze **inzetbaarheid** op verschillende jobs (binnen of buiten de eigen organisatie!). Dat betekent dat we dankzij competentie-management onze individuele positie op de snel evoluerende arbeidsmarkt kunnen versterken. In tijden van economische crisis bewijst dit zeker zijn nut!

Anderzijds mag deze groeikans **geen groeiplicht**

worden. Gras groeit niet door eraan te trekken. Het is nu eenmaal de realiteit dat niet alle werknemers een topniveau (excellentie) kunnen of willen bereiken. Ook voor hen moet er plaats zijn en blijven binnen onze organisaties en bedrijven. Bovendien moeten die groeikansen, en vooral de daaraan gekoppelde verwachtingen op vlak van leren, ook passen in de levensfase van de werknemer. We pleiten dan ook voor een **levensfasebewust personeelsbeleid**.

Naast groei van competenties, zijn we als werknemers natuurlijk ook geïnteresseerd in **financiële groei**, verbetering van de **werksfeer**, een optimalisatie van de **werkomstandigheden** (bv. werkdruk, stress), een beter evenwicht tussen **werk/privé/vrije tijd**. Ook dat is groei - zij het in figuurlijke betekenis - en kan tellen als appreciatie vanwege de werkgever voor de inzet van onze competenties.

“Groei”, in al zijn betekenissen, lijkt inderdaad het sleutelwoord, dat in het overleg met de werkgever over competentie-management centraal moet staan. Uit onze projectervaring blijkt dat dit haalbaar is, al blijft er veel werk aan de winkel.

WAT VOORAFGING

Deze brochure is de weerslag van het werk van de Lerende Werkgroep Werkvloer binnen het lerend netwerk competentie management Talent Transfer. Wij willen dan ook iedereen die daaraan participeerde uitdrukkelijk bedanken:

A) De vertegenwoordigers van de werkvloer:

Pascal Vincke, Eric Van Mullem & Dirk Desmidt van Arcotec BW - Brugge
Linda Foket, Marie-Anne De Baets & Hilda Ploegaert van DVC De Triangel - Lovendegem
Jaak Cathelyn, Danny Sevenant & Alain De Swarte van DD Trans - Zeebrugge
Joeri Plovie, Francis Verlinde & Sylvie Naegaert van ECS - Zeebrugge
Ingrid Boydens, Willy Blevi & Johan Van Gent van P.Z. Onze Lieve Vrouw - Brugge
Marnix Van Zande, Frank Daems en Johnny Deplae van Ryhove BW - Gent
Sylvie Beke en Marleen De Maeschalck van Solidariteit voor het Gezin - Gent
Angelino Planckaert, Nadine Mortier, Robrecht Van Hamme & Rudy Somerling van Van Gansewinkel - Evergem

B) De diversiteitsconsulenten /Secretaris/Studiedienst van de vakbonden.

ACV : Marieke Van Beselaere, Dries Delissen-Jacobs & Kaat Vermeire.
ABVV: Peter Baert, Christ Vanneste, Filip Desmet & Françoise Vermeersch.
ACLVB: Vincent Muhr.

C) De begeleiders

Ook dank aan Ghislain Verstraete, die deze werkgroep deskundig begeleidde.
We willen ook de projectleiders Anne Coetsier en Johan Schmidt bedanken voor het ondersteunen van deze lerende werkgroep en voor het realiseren van deze brochure.

WAAR KAN JE NOG VERDER TERECHT

1. Bronnen en literatuur:

Le Maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle.
J.Rancière, Fayard, Paris, 1987

Pays de connaissances.
M.Authier, Editions du Rocher, 1998

Klare kijk op competentie management
HIVA/ARVO, Leuven, 2002

Opleidingsbeleid en competentiebeheer:
een zaak van de vakbond?
M.Valcke, Studiedienst Vlaams ABVV, 2003

Competenties benoemen en erkennen.
G.Verstraete, Ter Zake Cahier p.56-58, 2001

Doe-het-zelf democratie.
G.Verstraete & R.Pinxten, EPO, Berchem, 2009

2. Ondersteuning:

www.acv-diversiteit.be
www.abvvdiversiteit.be
www.aclvbdiversiteit.centerall.com
www.leerplek.be
www.leerlink.be
www.acsim.be



Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Vlaanderen



Sociaal Economische Raad voor de Regio Gent en Rondom Gent



Sociaal Economische Raad voor de Regio Meetjesland, Leiestreek en Schelde



Sociaal Economische Raad voor de Regio Brugge



Vormingsinstituut voor opleiding in de Social Profit



Koninklijke beroepsfederatie van de Vlaamse goederenvervoerders en de logistieke dienstverleners



Dienstverleningscentrum De Triangel



Solidariteit voor het Gezin



Psychiatrisch Ziekenhuis Onze Lieve Vrouw



Arcotec beschutte werkplaats



Ryhove beschutte werkplaats



European Container Services



DD Trans



Groep Van Ganswinkel





ESF investeert in jouw toekomst

