



# Een Compliment maakt competent

## De praktijktoets

ESF-project onder doelstelling 3 zwaartepunt 4

Oproepnr. 2006: Strategisch competentiebeleid met de focus op de sociale economie

Promotor: SAMENWERKINGSVERBAND SOCIALE TEWERKSTELLING



# Inhoud

---

VOORWOORD .....	2
<b>DEEL 1: HET PROJECT “EEN COMPLIMENT MAAKT COMPETENT” .....</b>	<b>4</b>
GLOBAAL KADER.....	4
DE ROL VAN HET SAMENWERKINGSVERBAND SOCIALE TEWERKSTELLING (SST VZW): PROMOTOR VAN HET PROJECT.....	5
DE LINK MET HET ONDERSTEUNEND SOFTWAREPROGRAMMA HERMAN.....	6
ALGEMENE BEVINDINGEN VAN DE BETROKKENEN .....	7
<i>Ten aanzien van het globale project.....</i>	<i>7</i>
<i>Ten aanzien van de ondersteuning vanuit SST .....</i>	<i>10</i>
<i>Ten aanzien van het ondersteunend softwareprogramma HeRMAN.....</i>	<i>10</i>
EIGEN REFLECTIES.....	12
<b>DEEL 2: DE METHODIEK STAP VOOR STAP.....</b>	<b>15</b>
STAP 1 : HET CREËREN VAN EEN DRAAGVLAK .....	15
<i>Wat ? .....</i>	<i>15</i>
<i>De praktijktoets.....</i>	<i>15</i>
<i>Conclusies.....</i>	<i>16</i>
STAP 2 : VASTLEGGEN VAN GEWENSTE COMPETENTIES IN COMPETENTIEPROFIELEN.....	19
<i>Wat ? .....</i>	<i>19</i>
<i>De praktijktoets.....</i>	<i>19</i>
<i>Conclusies.....</i>	<i>28</i>
STAP 3 : VASTSTELLEN VAN AANWEZIGE COMPETENTIES BIJ MINIMAAL 5 DOELGROEPWERKNEMERS.....	31
<i>Wat ? .....</i>	<i>31</i>
<i>De praktijktoets.....</i>	<i>31</i>
<i>Conclusies.....</i>	<i>33</i>
STAP 4 : GESPREKKEN VOEREN EN POP’S OPSTELLEN.....	35
<i>Wat ? .....</i>	<i>35</i>
<i>Praktijktoets.....</i>	<i>35</i>
<i>Conclusies.....</i>	<i>39</i>
STAP 5 : STREVEN NAAR HET BEHALEN VAN EEN ERVARINGSBEWIJS .....	41
<i>Wat ? .....</i>	<i>41</i>
<i>Praktijktoets.....</i>	<i>41</i>
<i>Conclusies.....</i>	<i>45</i>
<b>DEEL 3: CONCLUSIES EN TIPS.....</b>	<b>46</b>
5 GLOBALE CONCLUSIES : VOOR ELKE FASE EENTJE .....	46
5 GOUDEN TIPS .....	47
TIPS VAN DE PILOOTWERKPLAATSEN.....	47
<b>BRONNEN .....</b>	<b>49</b>

Voor u ligt een weergave van de **praktijktoets door 10 sociale werkplaatsen** die elk op hun unieke manier werk maakten van het **invoeren van competentie management met kansengroepen**.

Mijn rol als auteur van dit handboek was bijzonder klein maar des te boeiender : als niet belanghebbende, bevoorrechte getuige mocht ik ter plekke indrukken sprokkelen en me laten onderdompelen in de bevindingen van deze 10 sociale werkplaatsen.

Ik kon dit doen met een afstandskijk en tegelijk een grote betrokkenheid op en voeling met het werken met kansengroepen.

Ik koos er in eerste instantie niet voor om het basiswerk “Competentiemanagement met kansengroepen” dat de grondslag vormt voor ‘Compliment’, integraal te herlezen en mij door stapels verslagen heen te werken.

Wel opteerde ik ervoor met de “experts” aan tafel te gaan zitten en “in contact” hun verhaal van vallen en opstaan te beluisteren en te bevragen.

“Wijzen nemen om-wegen” is een mij geliefde uitspraak.

Ook hier weer werd ik gesterkt in mijn overtuiging. Wie het aandurfde in de loop van het proces af en toe schijnbaar tijd te verliezen aan het opnieuw verbinding maken en aan het investeren in een stevig draagvlak bij de direct betrokkenen, heeft kunnen vaststellen dat dit meervoudig loont.

Doorheen het proces van informatie verzamelen en schrijven merkte ik dat er appèl gedaan werd op een aantal competenties van mezelf die in het geven van vorming en begeleiden van mensen (mijn “core-business”) maar beperkt aan bod komen.

In combinatie met de zeer verrijkende contacten, zorgt dit ervoor dat ik deze opdracht als uitermate interessant heb ervaren.

In een **eerste deel** van dit handboek lezen jullie het globale kader **van het project dat aangestuurd en gecoacht wordt door SST**. Daarnaast wordt **het ondersteunend softwareprogramma HeRMAN** belicht en sluit ik af met algemene bevindingen van de betrokkenen en mijn eigen reflecties.

In het **tweede deel** beschrijf ik **stap voor stap de gevolgde methodiek**, telkens volgens een terugkerend schema

- Wat?
- De praktijktoets
- Conclusies

Dit tweede deel is doorspekt met 'cursiefjes en voorbeelden' die vooral focussen op hoe de methodiek in de praktijk vertaald werd.

**Tot slot vindt u in het derde deel 5 globale conclusies en 5 gouden tips aangevuld met expliciet geformuleerde tips door de pilootprojecten zelf. Zeker een aanrader voor de lezer met weinig tijd.**

Met dit handboek hoop ik dat

- de piloot-werkplaatsen er zich in herkennen, er hun eigen verhaal waarheidsgetrouw in kunnen terugvinden.
- het bruikbaar en toegankelijk is voor andere vergelijkbare organisaties die overwegen om met competentie management aan de slag te gaan.
- het ieder die reeds van start is gegaan, verder inspireert om volgende stappen te zetten in het proces, maar dan met de luxe dat er al waren die voorgingen en uit wiens ervaringen ongetwijfeld te leren valt.

Ik wens u dan ook veel leesgenot en verneem graag uw feedback.

Veronique De Vrieze

## Deel 1

# Het project “Een Compliment maakt competent”

---

## Globaal kader

Met dit project werd de bestaande methodiek ‘Competentiemanagement met kansengroepen’ geïmplementeerd in 10 sociale werkplaatsen, met focus op het valideren van competenties.

Het competentiegericht werken met werknemers biedt de mogelijkheid de opgedane werkervaring en vakkennis te valideren in ervaringsbewijzen. Daarnaast biedt het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen aan werknemers de mogelijkheid hun eigen loopbaan te plannen en te organiseren. Deze beide facetten verhogen de kans dat een werknemer succesvol kan doorstromen naar beroepen die ervaringsbewijzen honoreren zodat knelpuntberoepen makkelijker ingevuld worden.

Sociale werkplaatsen stellen werknemers tewerk die minimum 5 jaar inactief zijn en laaggeschoold. Deze werknemers hebben vaak geen diploma of formeel bewijs van beroepsbekwaamheid. Toch werken deze mensen reeds jaren in een sociale werkplaats en oefenen een volwaardige job uit.

Sociale werkplaatsen zijn ondernemingen met als eerste doelstelling het creëren van tewerkstelling voor mensen die niet meer terecht kunnen op de reguliere arbeidsmarkt. Het aanbieden van ‘arbeid op maat’ binnen een productieproces is een kernopdracht van sociale werkplaatsen. Sociale werkplaatsen gaan op zo’n manier te werk dat mensen met beperkingen toch op een rendabele manier kunnen ingeschakeld worden. De jobinhoud, de keuze van activiteit, het werktempo,... wordt telkens aangepast aan de mogelijkheden van de individuele werknemer. Anderzijds moet dit gebeuren in een economische context die leefbaar en rendabel moet zijn. De uitdaging bestaat erin om processen op zo’n manier aan te passen en efficiënter te maken waardoor mensen met beperkingen toch kunnen meewerken op een rendabele manier.

Gezien de economische setting waarin de werknemers van sociale werkplaatsen tewerkgesteld worden en de rendabiliteit die moet gehaald worden, kunnen we er van uitgaan dat deze mensen heel wat ervaring en vakkennis opbouwen in een bepaald beroep. Op dit moment worden deze expertiseopbouw en competenties op geen enkele manier geformaliseerd en gevalideerd.

Meervoudige faalervaringen, eigen aan de doelgroepwerknemer in een sociale werkplaats, zorgen voor een self-fulfilling prophecy<sup>1</sup> van negatieve ervaringen. De pedagogie van het succes stelt echter dat waardierend werken werkt. Deze methodiek wordt in eerste instantie toegepast door de sociale werkplaats met als doel het creëren van arbeid op maat. Uitgaan van de mogelijkheden van mensen zorgt voor een beter zelfbeeld en creëert opnieuw mogelijkheden om ontplooiing mogelijk te maken. In tal van sociale werkplaatsen zien we dat de werknemers technische en sociale competenties aanleren waar ze in het reguliere circuit de kans niet toe krijgen.

In dit project werd de methodiek gebruikt om de expertiseopbouw en competenties van de medewerkers te formaliseren en te valideren, en dit gebaseerd op een integraal loopbaanbeleid. Een ervaringsbewijs verwerven zou voor vele medewerkers de kers op de taart kunnen zijn. Een formeel bewijs van vakkennis biedt eveneens een meerwaarde op de reguliere arbeidsmarkt, en meer specifiek voor de invulling van knelpuntberoepen. Het verwerven van een ervaringsbewijs kan een bijkomend instrument zijn ter ondersteuning van de doorstroom van personen naar de reguliere arbeidsmarkt in het kader van Supported Employment.

## **De rol van het Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling (SST vzw): promotor van het project**

Het volledige proces werd begeleid door SST, de werkgeversfederatie voor sociale werkplaatsen in Vlaanderen. SST stond in voor de begeleiding van de individuele sociale werkplaatsen. Per werkplaats werd één trekker van het proces aangeduid (coördinator sociale werkplaats, arbeidsbegeleider, trajectbegeleider, personeelsverantwoordelijke) die instond voor de implementatie van competentie management in de organisatie. SST begeleidde de trekker in het proces, bood expertise en knowhow op het vlak van de methodiek 'competentiemanagement bij kansengroepen' en meer specifiek bij het opstellen van individuele competentieprofielen en persoonlijke ontwikkelingsplannen. SST was het eerste aanspreekpunt voor de begeleider van het proces.

SST voorzag 74 mandagen waarvan 6 dagen begeleiding per individuele sociale werkplaats en 14 dagen voor de voorbereiding, opvolging, voor de organisatie van de studiedag en het uitschrijven van het handboek.

De verantwoordelijke in de sociale werkplaats stond in voor de implementatie van het competentie management in de sociale werkplaats en was het eerste aanspreekpunt met betrekking tot dit proces voor de werkvloerbegeleiders en ander

---

<sup>1</sup> Zichzelf waarmakende voorspelling

personeel in de werkplaats. Deze persoon was eveneens verantwoordelijk voor het overbrengen van de expertise en knowhow op het vlak van competentie management en was verantwoordelijk voor het uitschrijven van de individuele competentieprofielen en het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen in samenwerking en overleg met de directe leidinggevenden van de betrokken medewerkers en de medewerker in de sociale werkplaats.

De projectverantwoordelijke in de sociale werkplaats kon 14 dagen besteden aan de implementatie waarvan 2 dagen voorzien waren voor opleiding en uitwisseling en 1 dag voor het presenteren van het eindresultaat op de studiedag.

## **De link met het ondersteunend softwareprogramma HeRMAN<sup>2</sup>**

De verschillende stappen van de methodiek werden geregistreerd in het softwareprogramma HeRMAN, ontwikkeld op maat van de sociale werkplaatsen. HeRMAN ofwel 'HR-MANagement' is een digitaal platform om competenties te beheren. Het bevat een competentiewoordenboek die naargelang de noden van de organisatie aangepast kan worden. Competenties kunnen toegevoegd of verwijderd worden en de gedragsindicatoren kunnen gewijzigd worden. Het programma biedt ruimte om zelf competentieprofielen op te stellen en deze toe te passen in de concrete competentiegerichte begeleiding. Het is mogelijk om een taakspecifieke omschrijving van de competentie toe te voegen en een gewenste referentie toe te kennen aan de competentie. Ook is het mogelijk om na te gaan in welke taken de competentie voorkomt. De gedefinieerde koppelingen tussen de taken en het competentiewoordenboek bepalen welke relevante competenties en referenties zijn om de taken succesvol uit te voeren. Doordat de competenties in vier niveaus omschreven worden, gaande van expert tot leek, is er een basis voor een gemeenschappelijk, objectiever taalgebruik. Deze niveaus bevatten gedragsindicatoren. Het persoonlijk ontwikkelingsplan is het werkinstrument bij uitstek om competenties te beheren. Daartoe biedt de software de mogelijkheid om relevante achtergrondinformatie te verzamelen die een rijke basis biedt om een goed ontwikkelingsplan op te maken. De organisatie kiest hierin hoe ver ze wil gaan om informatie bij te houden. HeRMAN biedt de mogelijkheid om vrij ver te gaan in het registreren van personeelsaangelegenheden. Ontwikkeling en competenties kunnen betrokken worden bij elk aspect van het personeelsbeleid en de dagdagelijkse werking. Alle formele HR-gesprekken zoals sollicitatie-, functionerings- en evaluatiegesprekken, kunnen gebeuren aan de hand van standaarddocumenten die in het systeem zitten. De organisatie kan hier ook zijn eigen documenten aan toevoegen.

---

<sup>2</sup> [www.sst.be](http://www.sst.be) (HeRMAN)

## Algemene bevindingen van de betrokkenen

### *Ten aanzien van het globale project*

In alle contacten hoorde ik de volgende zaken terugkomen, iedere werkplaats heeft ze benoemd :

- Werken aan competenties met kansengroepen, via het project **Compliment** : **zeker een meerwaarde op het vlak van gericht, systematischer en eenduidiger begeleiden**. Iemand verwoordde het als volgt : “voorheen deed ieder het op zijn/haar manier en grotendeels ‘ad hoc’. Nu is veel duidelijker wat en hoe , je wordt verplicht na te denken bij wat je doet en meer gestructureerd te werk te gaan, alle neuzen staan veel meer in dezelfde richting. Het biedt je een kader om professioneler doelgroepmedewerkers te kunnen opvolgen. Je krijgt een zeer duidelijk beeld ook van sterke en minder sterke punten van mensen, wat zeer belangrijke en richtinggevende aanknopingspunten zijn voor de begeleiding.”
- We hebben een (belangrijk) **begin** gemaakt, maar het werk is zeer **zeker niet af**. Iemand gaf aan dat het benoemen van effecten misschien wel wat vroeg komt. Iemand anders verwoordde het als volgt : “Een mooie aanzet is gegeven, maar een jaar is veel te kort”. De meeste werkplaatsen voorzien dan ook om er in de toekomst zeker mee door te gaan. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in een extra aanwerving van een personeelslid, inplannen van een aantal vormingen die door de medewerkers zullen gevolgd worden, uitbreiding van competentie management naar alle doelgroepwerknemers (gekoppeld aan een campagne om het vlot te verkopen en al dan niet in combinatie met uitbreiding naar de omkadering), voorzien van coachingsmomenten voor het inoefenen van het registreren van info-items, functioneringsgesprekken voeren met POP-inslag, procentueel meer tijd besteden aan vorming en begeleiding in de toekomst, ...
- Implementatie van iets nieuws **vraagt tijd** : zeker bij de aanvang is het zeer arbeidsintensief, wat, zij het eerder uitzonderlijk, ook als belastend wordt ervaren voor de productie.
- **De werkbegeleider** is een **centrale spilfiguur** in het al dan niet slagen van het project en een groot deel van het werk komt bij hem/haar terecht.

Heel vaak (dit is bij meer dan de helft van de werkplaatsen) werd aangehaald :

- Het **benoemen van mogelijkheden (competenties)** in plaats van het focussen op problemen **werkt motiverend** voor de werkbegeleiders en de doelgroepwerknemers.
- Het **zichtbaar kunnen maken van groei en evolutie** is een **belangrijke troef**.
- De methodiek biedt een goede houvast om zich **bij de begeleiding** minder te **laten leiden** door subjectieve indrukken en meer **door objectieve feiten, vastgestelde gedragingen**. Iemand benoemde het als “het overstijgen van het intuïtief begeleiden met de natte vinger”.
- De methodiek zet mensen aan om **stap voor stap** aan de eigen **bekwaamheidsbevordering** te werken en/of om als organisatie nog bewuster op zoek te gaan naar “**een job op maat**”.
- De methodiek biedt zeer veel mogelijkheden om de **betrokkenheid van doelgroepwerknemers te verhogen**. Bijvoorbeeld door samen met hen competentieprofielen op te stellen, wat op zich reeds een erkenning inhoudt van hun deskundigheid of nog, door hen zeer uitdrukkelijk zelf doelen te laten formuleren in een POP-gesprek. Blijkt dat de doelgroepwerknemers dit enerzijds heel enthousiast onthalen maar anderzijds ook wat vreemd, eigenaardig vinden.
- De methodiek plaatst personeelsbeleid nog beter op de kaart en zorgt voor een aanzienlijke **professionalisering** op dit vlak.
- De methodiek zorgt ervoor dat je een aantal zeer belangrijke dingen met elkaar gaat **bespreken**. Dit maakt het zeer interessant.

Eén sociale werkplaats zag een bijkomende meerwaarde in deze methodiek als middel ter **verantwoording** naar de overheid **van de bestaansgrond voor sociale werkplaatsen**. Zij gaan ervan uit dat aantoonbaar zal worden dat werkplaatsen vooral werk maken van de basisvoorwaarden voor tewerkstelling (arbeidsattitudes en een zekere stabiliteit in de persoonlijke levenssfeer) waar dit evidente basisvoorwaarden zijn voor een reguliere tewerkstelling. Doorstroom van “niet-bemiddelbare werkzoekenden” is volgens deze werkplaats wellicht een overtrokken doelstelling. Zij verwoorden het als volgt : “Compliment toont aan dat mensen hier op hun plaats zitten. Alleen al qua leeftijd (het merendeel van de werknemers is 45+) is de aansluiting op de arbeidsmarkt zeker geen evidentie. Bovendien kunnen veel van de werknemers geen extra druk aan of ze verzuipen (letterlijk en/of figuurlijk)”.

Dezelfde werkplaats vond één van de belangrijkste meerwaarden van Compliment dat het **concreet vorm geeft aan het begeleidingsplan** (cfr. Decreet Sociale Werkplaatsen).

Een andere sociale werkplaats gaf duidelijk aan dat de methodiek en vooral HeRMAN **leuk** is om mee te werken.

Nog een andere werkplaats verwoordt de meerwaarde als een manier om **meer impact** te krijgen op de ploeg waardoor mensen bewust gaan groeien in hun jobuitoefening, wat het economisch goed draaien van de organisatie en de klanttevredenheid ten goede komt. Zij ervaren de methodiek als sterk ondersteunend bij zowel de selectie van mensen als de opvolging en eventueel ontslag of doorstroom.

Voor een aantal werkplaatsen was het meewerken aan Compliment een aanleiding om het personeelsbeleid in zijn totaliteit eens onder de loep te nemen, er een duidelijke visie rond uit te werken en het te verfijnen. Dit leidde ondermeer tot meer verheldering in het onderscheid tussen functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken of tot een aanpassing van vacatures.

Voor één werkplaats werd de methodiek gezien als een mogelijkheid om begeleiders die zwak scoren op het vlak van “begeleidingscontacten” beter op te volgen en op te tillen tot een hoger niveau. De methodiek biedt mogelijkheden om zich als begeleider te spiegelen en in vraag te stellen of je goed bezig bent.

Vooraf omwille van de vele interne overlegmomenten en de opstart van iets nieuws, werd het project Compliment, door een paar werkplaatsen als arbeidsintensief ervaren. Sommigen stelden zich de vraag of het haalbaar is om deze manier van werken toe te passen is voor alle werknemers en of de kosten en baten voldoende in evenwicht te brengen en te houden zijn.

Eén werkplaats haalde expliciet aan dat de werkwijze ook sterktes en zwaktes van de organisatie in zijn totaliteit blootlegt, wat door hen ervaren werd als een onvoorzien positief neveneffect.

De meningen zijn verdeeld over de mate waarin de methodiek vlot aansluiting vindt bij het bestaande.

## *Ten aanzien van de ondersteuning vanuit SST*

Heel vaak (dit is bij meer dan de helft van de werkplaatsen) werd aangehaald :  
De ondersteuning vanuit SST was noodzakelijk en werd als positief ervaren.  
Het project kwam te laat goed op gang , wat een gedeelde verantwoordelijkheid is van SST, de werkplaatsen en de subsidiërende overheid.  
Eén werkplaats zegt dat ze een strakkere “tijdsbewaking” vanuit SST hadden verwacht en voornamelijk bij de opstart van het project meer vorming hadden gewild.

## *Ten aanzien van het ondersteunend softwareprogramma HeRMAN*

Heel vaak (dit is bij meer dan de helft van de werkplaatsen) werd aangehaald :  
HeRMAN liet te lang op zich wachten, zorgde voor vertraging van het proces en kan nog gebruiksvriendelijker gemaakt worden. Bijvoorbeeld voorzien dat alle interventies met een doelgroepwerknemer op één overzichtsblad staan, de printmogelijkheden uitbreiden, ...

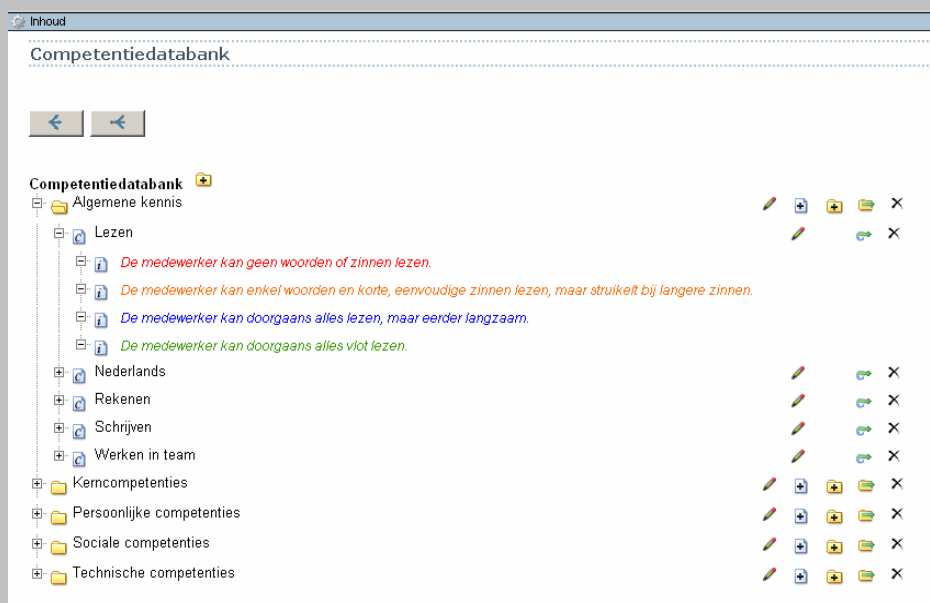
Vooraf van de competentiedatabank werd dankbaar gebruik gemaakt. Een aantal werkplaatsen voegden competenties toe. Vooral fysieke competenties, die vaak een noodzakelijke voorwaarde zijn voor het al dan niet kunnen uitvoeren van een aantal taken, werden als gemis ervaren in de databank.

## Competentiedatabank HeRMAN

De competentiedatabank van HeRMAN is onderverdeeld in competentiegroepen.

- Algemene kennis
- Sociale competenties
- Persoonlijke competenties
- Technische competenties
- (Je kan ook zelf competentiegroepen toevoegen)

De competentiegroepen verzamelen verschillende competenties. Elke competentie wordt eenvoudig gedefinieerd en heeft vier competentieniveaus, gaande van leek tot expert. Bij elk van deze niveaus hoort een algemene beschrijving. Deze niveaus kunnen dan verder gebruikt worden om het gewenste competentieniveau voor bijvoorbeeld een taak aan te duiden of om het behaalde competentieniveau bij een evaluatie of doelstelling aan te duiden. De verschillende kleuren maken het de gebruiker gemakkelijk een onderscheid te maken tussen de vier niveaus.



Je weg vinden in het programma is zeker niet voor elke begeleider een evidentie. Vooral mensen die niet zo computer-minded zijn ervaren zeker bij aanvang een hoge drempel om ermee aan de slag te gaan. Anderen ervaren de software dan weer als vlot en boeiend om mee te werken. Geruststellend is dat zo goed als iedereen die er een tijdje mee aan het werk is, aangeeft dat hoe vertrouwder je wordt met het systeem, hoe vlotter er mee te werken valt.

Een werkplaats vermeldt als belangrijkste meerwaarde van HeRMAN dat alle gegevens op elk moment vlot toegankelijk zijn voor iedere begeleider, omdat ze gecentraliseerd worden bijgehouden.

Hiernaast plaatsen een aantal mensen hun zorg voor het respecteren van de privacy van de doelgroepwerknemers. Zoals bij elke registratie van persoonsgegevens moet ook hier de toestemming van de persoon gevraagd worden.

## Eigen reflecties

Doorheen de contacten ben ik zeer sterk geboeid geraakt door een aantal zaken :

- Allereerst de rijkdom van diversiteit. Met dezelfde focus voor ogen, vertrekkend vanuit een zelfde kader en min of meer op eenzelfde wijze aangestuurd ... heeft ieder toch z'n heel uniek verhaal. Geen weg is gelijk, geen proces van de ene werkplaats is inwisselbaar met dat van een andere.  
Heel opvallende verschillen merkte ik op in de betekenisgeving aan "betrokkenheid van de doelgroep" bijvoorbeeld of in de manier waarop werd gewerkt aan het creëren van een draagvlak of werd omgegaan met tijd en (tijds-)druk.
- Het rijke potentieel en de grote bereidheid bij begeleiders.
- Het fenomeen weerstand in dit verhaal en vooral ook de onophoudelijke zoektocht hoe ermee om te gaan.
- Het belang van een juiste timing binnen de organisatie (het heeft weinig zin van start te gaan met dit proces, wanneer de organisatie volop bezig is met overleven of geconfronteerd wordt met een groot personeelsverloop).
- Het belang van een stimulerende startmotivatie.
- De creativiteit en inventiviteit van mensen:  
Getuige de zoektocht naar methodieken die werken, die ervoor zorgen dat de doelgroep écht bereikt en betrokken wordt.  
Getuige ook de wijze waarop het nieuwe op het bestaande wordt geënt of de vele verschillende manieren waarop werkplaatsen waardierend en motiverend werken (los van het behalen van een ervaringsbewijs).  
Getuige ook het experimenteren binnen HeRMAN met het invoeren van "proefkonijn" als zogenaamde deelnemer.
- Er is mijn inziens geen 'best practice', elke werkplaats heeft op zijn eigen manier een in het oog springend best practice-aspect. Er valt van iedereen te leren, want één ding is duidelijk: niemand is "leek" in het begeleiden van de doelgroep en iedereen kan zich nog verder laten inspireren/voeden en actief stappen zetten om er "expert" in te zijn en te blijven.

- Het project droeg er in zeer belangrijke mate toe bij dat werkleiders met elkaar in communicatie gingen over hun “core business” met name het begeleiden van kansengroepen.
- Het samenspel van sturen en laten geboren worden en daarin koorddansend het gepaste evenwicht vinden.
- De voorziene en vooral ook onvoorziene, onvoorspelbare en onvoorstelbare effecten (want we werken met mensen en die zijn per definitie onvoorspelbaar).
- De focus op competenties deint uit (als kringen in het water als je er een steentje in gooit) en krijgt geleidelijk zijn plaats in het totale personeelsbeleid (van selectie tot doorstroming of ontslag). Bijvoorbeeld werden vacatures opgesteld met duidelijke vermelding van de gewenste competenties.

**Vacature**  
**groenonderhoud en zwerfvuil**

**Taken**

*Je wordt tewerk gesteld voor het groenonderhoud op kerkhoven, omliggende wijken en Schiervelde. Je helpt mee bij het ophalen van zwerfvuil in het centrum en op Schiervelde. Seizoensgebonden kan je ingezet worden in de serres om mee te helpen met de tuinbouw.*

**Verantwoordelijkheden**

*Bij problemen of andere zaken overleg je deze met jou begeleider of de interne jobcoach.*

**Plaats van tewerkstelling**

*Meestal op verplaatsing, dit is steeds met begeleider. Je kan ook tewerk gesteld worden in de serres. Je voert steeds de opdrachten uit die de begeleider jou geeft. Bij problemen bespreek je dit beleeft met je begeleider.*

**Dienstverband / opleiding**

*Voltijdse tewerkstelling.*

*Laaggeschoold en langdurig werkloos.*

**Competenties**

- Begrijpt de basis Nederlands of is bereid om dit te leren.*
- Flexibiliteit*
- Samenwerken*
- Motivatie en doorzettingsvermogen*

- Het is wenselijk gelijktijdig met het implementeren van de methodiek, stap voor stap te experimenteren met en te registreren in HeRMAN.

- Bij het werken met HeRMAN is “gezond verstand” een goede raadgever. Niet omdat x, y en z mogelijk zijn dat het wenselijk is alles te gebruiken. In de schoenen van de doelgroepwerknemer gaan staan maakt je ook bewust van het effect op zijn/haar beleving.
- De mogelijkheid is voorzien om zelf zaken toe te voegen en de gegevens te personaliseren naar de eigen werkplaats. Het is dan ook zeer nuttig van deze optie gebruik te maken.

## Deel 2

### De methodiek stap voor stap

---

#### Stap 1 : het creëren van een draagvlak

##### *Wat ?*

Een **draagvlak creëren** voor competentie management betekent ervoor zorgen dat de gehele organisatie mee is in het opzet en de bedoeling van het project. Dit is zowel de raad van bestuur als de coördinator, de trajectbegeleiders, werkvloerbegeleiders en vooral de betrokken werknemers.

Mee-zijn is meer dan een uiteenzetting gekregen hebben over de bedoeling en het opzet van werken met competenties. Het is idealiter **actief betrokken** worden bij het gehele implementatieproces **en van daaruit intrinsiek gemotiveerd zijn om er actief aan mee te werken.**

##### *De praktijktoets*

Zo goed als alle werkplaatsen opteerden ervoor om bij de aanvang nog geen melding te maken van het ultieme doel, met name het behalen van een ervaringsbewijs. In de opstartfase werd werken met competenties vooral gebracht als een methode om meer gestructureerd te begeleiden, waarbij de mensen zelf als centrale spilfiguur (zij doen de job dagelijks) werden aanzien voor het maken van een takenanalyse ter voorbereiding van een competentieprofiel.

Een werkplaats stelde vast dat het begrip competentie voor vele doelgroepwerknemers, zeker bij aanvang van het project, moeilijk te vatten was. Het vraagt een zeker vermogen tot abstraheren. Een "talent" dat kan aangeleerd, bijgeschaafd worden, blijkt een relevante vertaling te zijn.

Meestal werd geopteerd voor een infomoment voor de begeleiders/omkadering en een actief infomoment met de doelgroepwerknemers, waar ze meteen al doende in het proces werden betrokken.

Eén werkplaats liet de werkleiders zelf de keuze wie in het project wou instappen.

De creativiteit van de werkplaatsen in het creëren van dit draagvlak is onbegrensd: een werkplaats maakte een film met z'n werknemers en creëerde behoorlijk wat ruimte om de weerstanden bespreekbaar te maken. Een andere werkplaats voorzag

een vormingsmoment met de doelgroepwerknemers waarin aan de hand van rollenspelen, stellingen enz. de competenties werden verduidelijkt. Nog een andere werkplaats lichtte het werken met competenties kort toe en liet mensen dan zelf pro's en contra's formuleren en maakte een film.

Een tweetal werkplaatsen botsten op zeer veel tegenkanting van de werkleiders en slaagden er maar zeer moeilijk in om hen mee te krijgen in het verhaal. Ook het bestuur of de directie van deze werkplaatsen zagen het project Compliment absoluut niet als iets prioritair. Eerder als iets wat extra inspanningen en tijd vergt. Helaas zijn het dan ook deze werkplaatsen die vooral de intensieve input ervoeren en nog zo goed als niets van de mogelijke meerwaarde konden proeven.

Organisaties die reeds voor de opstart van Compliment een cultuur hadden waarin begeleiding een duidelijke herkenbare plaats heeft, bijvoorbeeld omdat er reeds jaarlijks een functioneringsgesprek werd gevoerd, ervoeren dit als faciliterend voor de eerste en ook volgende stappen.

## *Conclusies*

Uit de praktijkervaringen kunnen we concluderen dat

- Een breed en stevig **draagvlak "essentieel/fundamenteel"** is **en niet evident** te creëren. Het is niet iets wat je enkel bij aanvang doet. **Je blijft hierin best gedurende het gehele proces bewust investeren.** Belangrijk hierbij is vooral het commitment van onderuit te bekomen.

Zoals reeds in het voorwoord aangehaald, geldt ook hier "wijzen maken omwegen": wanneer je, steeds weer de omweg durft te nemen, door de betrokken medewerkers actief te betrekken bij het proces is dit op zich reeds een zeer belangrijke vorm van erkenning en dus validatie.

Wanneer mensen dan ook nog eens met elkaar in communicatie kunnen gaan, ontstaat een zeer rijke biotoop voor het ontwikkelen van instrumenten die gegarandeerd dicht bij hen zullen staan.

Het creëren van een draagvlak heeft zeer zeker baat bij het invoeren van competentie management bij de leidinggevenden en stafmedewerkers en pas in een latere fase of gelijktijdig bij de doelgroepmedewerkers.

Telkens zeer bewust stilstaan bij de feedback die gegeven wordt en deze ernstig nemen, zorgt er ongetwijfeld voor dat hier inspiratie uit geput kan worden zodat er voortdurend een proces van zoeken en aanpassen plaatsvindt op verschillende niveaus van de organisatie. Het zorgt voor een doorleefdheid bij de

werkbegeleiders die de implementatie voor de doelgroepwerknemers zeker ten goede zal komen.

- **Weerstand** maakt onlosmakelijk deel uit van een veranderingsproces en dus ook dit proces en is niet gemakkelijk om te buigen. Toch loont het absoluut de moeite om voldoende tijd te nemen om de weerstand te beluisteren, **bestaansrecht** te **geven** en bespreekbaar te laten zijn. Vaak behoedt geformuleerde weerstand je voor een aantal valkuilen. Bijvoorbeeld te snel willen gaan, té zeer gericht zijn op continue verandering en te weinig op behoud van wat de moeite waard is om mee te nemen in het toekomstig verhaal. Wie weerstand biedt is in elk geval niet onverschillig maar bekommerd, betrokken op het voorgestelde ... en dat is een veel waardevoller vertrekpunt dan een "je m'en fou- houding". Je hebt veel meer aan een werkbegeleider die aanvankelijk sceptisch is en geleidelijk over zijn weerstand heen komt dan aan iemand die "doet-alsof-hij-erachter-staat".
- Een stevig draagvlak creëren gaat allerm minst over forceren en overtuigen, des te meer over in **communicatie** gaan.
- Het is van belang zich te realiseren of, in welke mate en voor wie de implementatie **extra werkbelasting en druk** teweegbrengt en hiervoor dan ook de nodige middelen, ruimte en tijd te voorzien. Doorgaans zijn het de werkbegeleiders die als zeer centrale antenne in het geheel fungeren
- **Niet elk moment is een geschikt moment om het proces te implementeren.** Wanneer de organisatie werkbegeleiders heeft die bij wijze van spreken amper de namen van hun mensen kennen, is de begeleidingswil en ook het begeleiderskunnen te weinig aanwezig om te starten met competentie management. Dit vraagt vooraf een visie op wat minimale verwachtingen ten aanzien van begeleiders zijn. Minimaal kan het invoeren van competentie management begeleiders bewust(er) maken van de verwachtingen ten aanzien van hun begeleiderstaak.  
Net zoals doelgroepwerknemers die volop benomen zijn door dagdagelijkse beslommeringen van zeer fundamentele aard (een dak boven het hoofd en een boterham met of zonder beleg voor de kinderen) nog niet te motiveren zijn om aan hun persoonlijke groei of ontwikkeling te werken, kan een organisatie een fase doormaken van over-leven (financiële onzekerheid, herstructurering, personeelsverloop, ...) waardoor een project als competentie management op dat moment geen grond vindt die levensvatbaar is.  
Blijkt dat de inspanningen van deze organisaties, waar de implementatie te vroeg komt, vaak absoluut niet recht evenredig zijn met de output. Vooral een werkplaats die verder bouwt op een wankel fundament (met name een te

beperkt draagvlak), moet vaststellen dat het bouwwerk absoluut niet verankerd geraakt en als een ondraaglijke last op slechts één of hoogstens twee schouders rust.

- Ook de **oorspronkelijke motivatie** waarmee in het project werd gestapt, blijkt **van zeer groot belang** te zijn. Een organisatie die hier vooral bijkomende middelen in zag bijvoorbeeld kan en zal al sneller de drive kwijt geraken dan een organisatie die reeds geruime tijd zoekt naar een systematiek in het deskundig begeleiden van zijn mensen.

## Stap 2 : Vastleggen van gewenste competenties in competentieprofielen

### *Wat ?*

Een eerste stap is het bepalen van **kerncompetenties** of algemene competenties. Dit zijn kennis, vaardigheden of attitudes die voor iedereen in de onderneming gehaald moeten worden. Daarnaast wordt in kaart gebracht welke taken en/of functies in de organisatie worden uitgevoerd. Deze vormt de vertrekbasis voor het ontwikkelen van een aantal **gewenste competentieprofielen** waarin de gewenste competenties van een “goede” werknemer in de desbetreffende organisatie worden opgelijst. Dit noemen we de taakgebonden competenties.

Het gaat erom de nodige kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn om de taak goed te kunnen uitoefenen in kaart te brengen door ze te omschrijven in zichtbaar concreet gedrag.

De nodige competenties worden **in vier niveaus gedragsmatig omschreven**, wat meting in een later stadium mogelijk maakt. Eén van de niveaus krijgt een kleurtje omdat deze nagestreefd moet worden, wil men de functie/taak goed kunnen uitvoeren.

### *De praktijktoets*

Voor het maken van een takenanalyse en het opstellen van competentieprofielen, werd door nagenoeg elke werkplaats een zeer sterk appèl gedaan op de betrokken werknemers, wat een belangrijke troef blijkt te zijn voor het vervolg van het proces en als zeer boeiend werd ervaren, zowel door de begeleiders als door de doelgroepwerknemers. Afhankelijk van de grootte van de werkplaats werd ervoor gekozen om te gaan samen zitten met een aantal of alle werknemers (eventueel onderverdeeld in subgroepen volgens functie). In één (kleine) werkplaats nam een externe betrokkene (SST) van elke medewerker een afzonderlijk interview af.

Als belangrijke voordelen van het samen opstellen van competentieprofielen werden expliciet benoemd :

- Mensen vallen niet uit de lucht op hun functioneringsgesprek want ze herkennen het materiaal van waaruit vertrokken wordt.
- De medewerkers voelen zich gezien en erkend in hun deskundigheid (zij doen dan ook dagdagelijks het werk). Ze zien dat achter een eenvoudig “ge moet kunnen plakken, strijken, poetsen” bijvoorbeeld heel wat competenties schuil gaan.

- Het werkt motiverend, geeft drive en zorgt voor een grotere betrokkenheid van de doelgroepmedewerkers bij de brede organisatie.
- Doelgroepwerknemers verbazen hun begeleiders in positieve zin. Zij blijken zeer goed in staat te zijn om hun takenpakket te analyseren en zelfs om te verwoorden wat nodig is (op abstracter niveau) om de job goed te doen.
- Het is een belangrijke meerwaarde voor de organisatie: het vormt de basis voor begeleiding en ontwikkeling van mensen en werkt anticiperend voor de functioneringsgesprekken.

Toch werd, zij het zeer uitzonderlijk, deze manier van werken ook wel eens ervaren als bedreigend. Iemand stelde zich bijvoorbeeld opvallend achterdochtig en zwijgzaam op. Deze persoon ging er klaarblijkelijk van uit dat deze aanpak wel een omweg zou zijn om haar op fouten te betrappen. Iemand anders voelde zich enigszins geïrriteerd : 'waarom ik ?'.

Om te komen tot de kerncompetenties voor de organisatie en de taakgebonden competenties per functie, werden door de verschillende werkplaatsen diverse methodieken gebruikt (de kaartjesmethode, rollenspel, stellingenspel, 'advocaat van de duivel', 2-maandelijks op een vergadering één competentie toelichten aan de hand van voorbeelden, ...).

Grosso modo zijn er twee werkwijzen te onderscheiden. Het merendeel van de werkplaatsen is gestart met het vastleggen van de kerncompetenties. Deze werden mee opgenomen in de verschillende functieprofielen, die later ontstonden.

Maar het kan ook andersom, blijkt uit de ervaring van een aantal andere werkplaatsen. Zij vertrokken van de profielen en distilleerden hier de competenties uit die in elk profiel terugkeerden. Deze werden dan als kerncompetenties uitgelicht.

Eén werkplaats ontwikkelde met een werkgroep bestaande uit begeleiders een soort minimumprofiel uit dat als uitgangspunt voor alle andere profielen kon genomen worden. Samen met een aantal doelgroepwerknemers (in subgroepjes op basis van hun taak) werd stilgestaan bij de vraag 'wat moet een excellente werknemer die jouw taak vervult kennen, kunnen en zijn' ? Zo kwam men de taakgebonden competenties op het spoor.

Elke werkplaats gaf aan dat hierover in gesprek gaan met de doelgroepwerknemers en omkadering een zeer zinvolle en verrijkende, prikkelende ervaring was. Een aantal keer werd vastgesteld dat de doelgroepwerknemers geneigd zijn minder nuances te leggen dan hun begeleiders bij het vastleggen van de competenties en het toekennen van een referentie.

Bijvoorbeeld werd kennis van het Nederlands unaniem weerhouden als kerncompetentie zowel door begeleiders als doelgroepwerknemers. Bij de inschaling volstond het voor de begeleider wanneer mensen Nederlands begrijpen. De

doelgroepwerknemers gaven aan dat het essentieel is dat hun collegae ook Nederlands kunnen praten.

Hoe divers ook de weg ernaartoe, de uiteindelijke lijstjes met kerncompetenties liggen opvallend dicht bij elkaar, tonen opvallend veel gelijkenissen.

*De meeste sociale werkplaatsen hebben volgende competenties opgenomen als kerncompetenties (competenties die voor elke werknemer in de organisatie essentieel zijn).*

- *Kennis van Nederlands*
- *Gemotiveerd zijn: de medewerker spant zich in om het werk zo goed mogelijk te doen*
- *Zich houden aan regels en afspraken: de medewerker houdt zich aan regels en afspraken*
- *Kunnen samenwerken: de medewerker werkt met anderen samen en past zich aan de groep aan.*

*Het niveau van "excellente" werknemer wordt bepaald door de organisatie. Dit is het na te streven niveau voor elke werknemer. Bijvoorbeeld bij 'kunnen samenwerken' is het streefdoel dat "elke medewerker probeert om met iedereen zo goed mogelijk samen te werken, maar dit lukt niet altijd. Het contact met de collega's verloopt meestal goed. Als anderen hulp vragen zal hij/zij ook helpen."*


Voor het opstellen van de profielen werd door op één na alle werkplaatsen dankbaar gebruik gemaakt van de HeRMAN-competentiedatabase en in zeer beperkte mate (zo goed als verwaarloosbaar) van de kritische succesfactoren zoals vormgegeven in een ervaringsbewijs van de SERV, voor de functie die het dichtst aanleunt bij de functie in de organisatie. Eén werkplaats vertaalde het competentiewoordenboek in HeRMAN in een taal die nóg toegankelijker is voor de doelgroepmedewerkers.

Eén werkplaats maakte gebruik van een ander competentiewoordenboek: competenties in kaart, gebaseerd op het competentiemodel van Schouten en Nelissen ([www.thema.nl](http://www.thema.nl)).

Voor één van de werkplaatsen was het verhelderend vast te stellen dat de functie van winkelmedewerker kan opgesplitst worden in twee profielen, met name dat van kassier en dat van verkoper.

De meerwaarde van het opsplitsen van een competentie in verschillende gedragsniveaus werd meermaals benoemd als "het hebben van een referentiepunt" en "het zichtbaar en bespreekbaar kunnen maken van verwachtingen en evolutie".

Tijdens de uitwisseling op de studiedag die naar aanleiding van het project Compliment werd gegeven, werd aangehaald dat het wellicht wenselijk is om op sectorniveau gezamenlijke competentieprofielen te ontwikkelen. Dit zou -althans theoretisch- de kans op aansluiting naar andere sociale werkplaatsen of de reguliere arbeidsmarkt kunnen verhogen. Hier werd in het verleden niet voor gekozen omdat het proces naar het opstellen van competentieprofielen te belangrijk is en competentieprofielen bedrijfsspecifiek horen te zijn.



**Samenwerken**

**Bijdragen aan het gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming met anderen.**

**Gedragsvoorbeelden**

- Biedt hulp aan, denkt mee wanneer collega's daaraan behoefte hebben en/of bij problemen of conflicten.
- Laat blijken het gezamenlijk resultaat boven het eigen resultaat te stellen.
- Betrekt anderen actief en op constructieve wijze bij overleg door te vragen naar en voort te bouwen op voorstellen en ideeën van anderen.

**Ontwikkeltip**

Bedenk dat ieder zijn eigen behoeften en zijn eigen mening heeft. Benader de ander met respect. Vraag eens door naar hoe de ander er tegenaan kijkt in plaats van uw mening er meteen tegenover te stellen. Speel eens constructief in op de ideeën van een ander, ook als deze niet direct sporen met uw eigen mening.

21

[www.thema.nl](http://www.thema.nl)

**Competentieprofiel verkoopster / aanvulster  
(gebaseerd op competentiedatabank HeRMAN)**

**Algemene kennis**

**1. Nederlands** (kassa, telefoon, onthaal, administratie, werkoverleg)

Omschrijving: kennis hebben van de Nederlandse taal (gesproken en geschreven).

Niveaus:

1. De medewerker heeft geen probleem met het Nederlands, hij/zij begrijpt alles en kan zich altijd verstaanbaar maken (gesproken en geschreven).
2. **De medewerker kent het Nederlands goed, begrijpt het meestal en kan zich meestal verstaanbaar maken (gesproken en geschreven).**
3. De medewerker kent enkele woorden van het Nederlands maar begrijpt of spreekt echter onvoldoende.
4. De medewerker kan geen Nederlands begrijpen of spreken.

**2. Rekenen** (kassa)

Omschrijving: kennis hebben van optellen, aftrekken, vermenigvuldigen en delen (evt. met behulp van rekenmachine of kassa).

Niveaus:

1. De medewerker kan correct optellen, aftrekken, vermenigvuldigen en delen.
2. De medewerker maakt in minstens 70% van de gevallen correcte bewerkingen.
3. **De medewerker kan slechts enkele bewerkingen uitvoeren.**
4. De medewerker kent de waarde van getallen niet en kan de bewerkingen niet uitvoeren.

**Sociale competenties**

**3. (Klant)vriendelijkheid en respect** (kassa, telefoon, onthaal, werkoverleg)

Omschrijving: rekening houden met de behoeften van de klant en respectvol omgaan met klanten (en medewerkers en materialen).

Niveaus:

1. De medewerker probeert zelf de behoeften van klanten te ontdekken. Is ook vriendelijk tegen lastige klanten. Hij/zij zal alles doen om het de klant naar zijn/haar zin te maken. De medewerker staat open voor klachten en behandelt deze op een gepaste manier.
2. De medewerker probeert zelf de behoeften te ontdekken van klanten die hij/zij aangenaam vindt of als het hem/haar goed uitkomt. De medewerker luistert naar de behoeften van klanten en probeert er iets mee te doen. Als er klachten zijn, probeert hij/zij een oplossing te zoeken of de klant doorverwijzen. De medewerker blijft hierbij kalm en beleefd. Hij/zij straalt vriendelijkheid uit.
3. **De medewerker luistert naar de behoeften van de klanten en probeert er iets mee te doen. Als er klachten zijn, probeert de medewerker beleefd te blijven maar dit lukt niet altijd. Hij/zij is beleefd, maar straalt geen vriendelijkheid uit.**
4. De medewerker stelt zich geen vragen rond de behoeften van de klanten. Als er klachten zijn, legt de medewerker de oorzaak bij de klant zelf en brengt dit op een onbeleefde manier over. Negeert de klacht.

#### 4. **Samenwerken** (algemeen)

Omschrijving: meewerken aan de groepstaak in het belang van de groep, kunnen geven en nemen in het samenwerken met anderen.

Niveaus:

1. De medewerker heeft een goed contact met iedereen van de groep, hij/zij is de drager van de groep en zorgt voor groepsgeest. Hij/zij kijkt waar anderen kunnen geholpen worden ook als dit niet tot de eigen taak behoort.
2. De medewerker hoort bij de groep. Hij/zij kan overweg met de meeste collega's en helpt anderen.
3. **De medewerker heeft weinig contact met de groep, werkt samen met één of enkele collega's. Hij/zij werkt samen en zal anderen helpen als het hem goed uitkomt of als ze er naar vragen.**
4. De medewerker heeft moeite om samen te werken met anderen, hij/zij volgt liever zijn/haar eigen weg. Hij/zij zoekt weinig contact met collega's en zal anderen weinig helpen.

#### 5. **Voorkomen** (kassa, onthaal, contact met collega's)

Omschrijving: kleedt, gedraagt en verzorgt zich volgens de eisen van de werksituatie.

Niveaus:

1. De medewerker verzorgt zijn/haar uiterlijk en past zijn/haar kledij en voorkomen aan de werksituatie aan uit eigen beweging, zonder dat anderen er om moeten vragen.
2. **De medewerker verzorgt zijn/haar uiterlijk en past zijn/haar kledij en voorkomen aan de werksituatie aan als hij/zij hierop gewezen wordt.**
3. De medewerker kleedt zich meestal naargelang de eisen van de werksituatie, maar de lichaamsverzorging kan beter.
4. De medewerker past zijn/haar uiterlijk en kledij niet aan de werksituatie aan. Hij/zij verzorgt zich niet goed.

## 6. Omgaan met gezag (werkoverleg)

Omschrijving: opdrachten en opmerkingen van een leidinggevende aanvaarden of beleefd bespreken; zich aanpassen aan de verwachtingen.

Niveaus:

1. De medewerker aanvaardt opdrachten en kritiek. Hij/zij kan op een beleefde manier reageren indien hij/zij niet akkoord is. Hij voert de opdrachten waarmee hij niet akkoord is toch zonder mopperen uit en ook zonder dat er controle is. Hij kan vertrouwen geven aan de leidinggevende en aanvaardt die in zijn rol.
2. **De medewerker aanvaardt opdrachten en kritiek. Hij/zij kan op een beleefde manier reageren indien hij/zij niet akkoord is. Hij voert de opdrachten waarmee hij niet akkoord is uit maar met tegenzin en geeft hierover opmerkingen terwijl collega's of leidinggevendenden het horen. Maar doet dit zonder de persoon te kwetsen. Hij kan vertrouwen geven aan de leidinggevende en aanvaardt die in zijn rol.**
3. De medewerker aanvaardt moeilijk opdrachten en kritiek waarmee hij niet akkoord is en reageert niet op een gepaste manier.
4. De medewerker aanvaardt geen opdrachten of kritieken van de leidinggevendenden en laat dit ook duidelijk merken. Hij vertrouwt de leidinggevende niet en aanvaardt hem niet in zijn rol.

## 7. Omgaan met regels en afspraken, o.a. stiptheid (algemeen)

Omschrijving: zich houden aan regels en afspraken.

Niveaus:

1. De medewerker komt de regels en afspraken na ook al blijken ze voor hem/haar nadelig.
2. **De medewerker leeft de regels en afspraken meestal na.**
3. De medewerker heeft het lastig met regels en afspraken en doet wel eens zijn/haar zin
4. De medewerker komt de regels en afspraken niet na of werkt ze tegen. Hij geeft altijd wel een reden waarom de afspraak mis liep.

## 8. *Assertiviteit* (kassa, telefoon, onthaal, werkoverleg)

Omschrijving: opkomen voor de eigen mening of belangen met respect voor de mening of het belang van anderen.

Niveaus:

1. De medewerker komt spontaan en graag op voor zijn mening en verdedigt zijn belangen met respect voor anderen.
2. De medewerker komt op voor zijn mening en verdedigt zijn belangen met respect voor anderen, maar het vraagt een inspanning. Hij/zij deed het eigenlijk liever niet.
3. **De medewerker zal zijn mening zeggen bij aanmoediging door een collega. Hij/zij toont niet steeds even veel respect voor anderen.**
4. De medewerker spreekt alleen als het wordt gevraagd. Hij/zij kan moeilijk nee zeggen. Hij/zij blijft het liefst op de achtergrond of hij/zij uit zich zo sterk dat dit agressief is.

## *Persoonlijke competenties*

## 9. *Werkmotivatie* (algemeen)

Omschrijving: zich inspannen om het werk zo goed mogelijk te doen.

Niveaus:

1. De medewerker zoekt constant nieuwe uitdagingen. Geen inspanning is teveel. Zegt gauw 'ja' als hij het eigenlijk te druk heeft. Straalt enthousiasme uit. Zet zich in voor zijn werk vanuit de overtuiging dat de taken en/of de organisatie belangrijk zijn.
2. De medewerker doet zijn/haar werk en voert de taken zo goed mogelijk uit. Is bereid om af en toe extra inspanningen te leveren. Staat achter de taken en/of de organisatie.
3. **De medewerker doet enkel wat van hem/haar wordt verwacht. Klaagt als hij/zij iets extra moet doen, buiten de uren, buiten de taak... Hecht weinig belang aan de taken en/of organisatie.**
4. De medewerker doet zijn/haar werk zolang het niet teveel inspanning vraagt. Stopt met werken of vertraagt als er geen toezicht is. Blijft wegbij een kleine tegenslag. Demotiveert anderen. Taken en/of organisatie interesseren hem/haar niet.

## 10. *Zelfstandigheid* (algemeen)

Omschrijving: een opdracht zonder hulp van anderen kunnen uitvoeren. Weten wanneer en waarover hij/zij zelf kan beslissen of wie hij/zij hiervoor kan raadplegen.

Niveaus:

1. De medewerker kan een uitgebreide taak zelf aanpakken en uitvoeren. Weet wanneer, waarover en bij wie hij/zij wel om uitleg moet vragen. Bij afwezigheid van de werkleider kan hij het werk goed uitvoeren.
2. De medewerker kan zijn werk zelf uitvoeren. Kan beslissingen nemen, maar vraagt akkoord van de werkleider.
3. **De medewerker kan zijn werk gedeeltelijk zelfstandig uitvoeren, maar heeft toch nog veel hulp nodig. Neemt soms beslissingen zonder overleg te plegen, ook als dit nodig was. Vraagt overleg bij beslissingen die hij/zij zelf zou moeten kunnen nemen.**
4. De medewerker heeft steeds hulp nodig bij het uitvoeren van zijn werk. Neemt geen beslissingen. Vraagt steeds wat te doen of hoe hij de opdracht moet doen. Wil het horen als hij iets goed heeft gedaan.

#### 11. *Leervermogen* (kassa, administratie)

Omschrijving: kan gemakkelijk nieuwe dingen bijleren, zowel op het vlak van kennis, vaardigheden als attitudes.

Niveaus:

1. De medewerker leert nieuwe dingen nadat iemand ze éénmaal heeft uitgelegd of door ze zelf te doen. Een beknopte uitleg volstaat, ook bij moeilijkere informatie of opdrachten. De medewerker leert uit zichzelf nieuwe dingen. Past het geleerde toe.
2. De medewerker leert nieuwe dingen nadat iemand duidelijk heeft uitgelegd wat hij/zij moet doen. De medewerker neemt niet spontaan nieuwe informatie in zich op. Leert gemakkelijker iets bij als het hem/haar interesseert. Past het geleerde toe.
3. **De medewerker leert nieuwe dingen maar enkel als iemand ze herhaaldelijk voordoet of uitlegt. Past het geleerde toe.**
4. De medewerker leert nauwelijks nieuwe dingen zelfs als iemand ze meerdere keren voordoet. Heeft gedetailleerde werkinstructies nodig over zijn taken. Past het geleerde toe met een hulpmiddel zoals een checklist.

#### *Technische competenties*

#### 12. *Waardekennis* (prijzen van goederen)

Omschrijving: de waarde van goederen kennen.

Niveaus:

1. De medewerker kan waardevolle goederen van doorsnee onderscheiden en kan hier een prijs op zetten.
2. De medewerker kan het systeem van prijzen en afprijzen toepassen.
3. De medewerker kent de vaste prijzen van bepaalde goederen.
4. **De medewerker heeft geen notie van de prijzen die in de kringwinkel gehanteerd worden.**

### 13. **Materiaalkennis** (gebruik onderhoudsmateriaal, bediening kassa)

Omschrijving: weten welk materiaal waarvoor dient.

Niveaus:

1. De medewerker weet perfect welk materiaal hij/zij nodig heeft zowel bij taken die hij/zij vaak uitvoert als bij nieuwe of zelden uitgevoerde taken.
2. De medewerker weet welk materiaal hij/zij nodig heeft bij taken die hij/zij frequent uitvoert. Bij nieuwe taken of taken die hij/zij niet vaak uitvoert weet hij/zij niet steeds welk materiaal vereist, vraagt hij hulp aan de werkleider of neemt hij het foute materiaal.
3. **De medewerker twijfelt bij sommige taken over welk materiaal hij/zij nodig heeft, ook bij taken die hij/zij frequent uitvoert. Hij/zij vraagt hulp aan de werkleider of neemt bij bepaalde taken het verkeerde materiaal.**
4. De medewerker weet niet waar het materiaal voor dient en welke materiaal hij/zij voor zijn taken nodig heeft. Hij heeft altijd de hulp nodig van de werkleider of gebruikt het verkeerde materiaal.

## Conclusies

- De beschreven **kerncompetenties** zijn **doordacht en** wel degelijk **doorleefd** en in de organisatiecultuur verankerd. Vaak worden ze ook gebruikt als instapvoorwaarden voor een tewerkstelling in de werkplaats.
- De uitspraak “In de beperking ligt de rijkdom”, werd meermaals bevestigd. Het vastleggen van (kern-)competenties is een **proces van elimineren** ; alleen dan selecteert men de meest specifieke competenties en alleen dan is wat weerhouden is ook werkbaar. Vanuit een immense hoeveelheid onderscheiden taken, grotere overstijgende functieprofielen destilleren die een groot deel van de taken bundelen, maakt het

zinvoller en meer werkbaar. Tot in het oneindige taken opsplitsen in deeltaken daarentegen is onbegonnen werk en frustrerend.

**Takenstructuur / Matrix Sowepo**

*In plaats van voor 30 afzonderlijke taken, werd gekozen voor 4 overkoepelende termen.*

TAKEN IN SOWEPO

PRODUCTIE							
eenvoudig machinaal werk		complex machinaal werk		eenvoudig handwerk		complex handwerk	
licht	zwaar	licht	zwaar	licht	zwaar	licht	zwaar

Afhankelijk van de eigenheid van de werkplaats kan gekozen worden voor een gewenst competentieprofiel voor een bepaalde functie, afdeling, vestigingsplaats, cluster van functies, .... Het is in geen geval de bedoeling een gepersonaliseerd functieprofiel op te stellen voor elke medewerker (al kan dit een hulpmiddel zijn als tussenstap naar een breder profiel).

- De opvallende gelijkenissen tussen de verschillende werkplaatsen, wat betreft de weerhouden kerncompetenties zou kunnen doen besluiten om dan maar het lijstje te kopiëren. Toch zou dit zonde zijn ... want dan zou je **de boeiende reis** missen **naar de bestemming**.
- Ook hier is **maatwerk** duidelijk meer aangewezen dan confectie. Binnen eenzelfde werkplaats werd geëxperimenteerd met verschillende methodieken, tot *die* methodiek werd gevonden die voor *dé* groep werkt om hen te laten meedenken.

### *Vormingsmoment met omkadering*

*In subgroepjes nadenken over de vraag: "Welke competenties moet een werknemer van onze organisatie bezitten?" aan de hand van de competentiekaartjes van SST.*

*"Dat werkte bij ons!"*

*Vormingsmoment met doelgroep:*

*Vertrokken van de vraag: "Welke competenties zou de ideale partner moeten hebben?" aan de hand van dezelfde competentiekaartjes.*

*"Dat werkte niet bij ons! Mensen raakten in de war over wat competenties zijn, gaat het over willen, kunnen, is dit hetzelfde als talenten,....?" De oefening werd stopgezet.*

*Op een later moment werd de draad weer opgepakt.*

*Nieuwe aanpak:*

*Omkadering stelde zelf een aantal algemene en taakgebonden competenties voor en legde deze voor aan de doelgroep, dit op 2 manieren.*

*De algemene competenties werden met "ja en nee-flappen" besproken (behouden we ze of niet?). De taakgebonden competenties (per functie) worden via toneelstukjes gebracht, besproken en geselecteerd.*

*"Dit werkte bij ons perfect! Het was zeer geanimeerd en het gaf een aanzet om verschillende competentieniveaus te onderscheiden."*

## Stap 3 : Vaststellen van aanwezige competenties bij minimaal 5 doelgroepwerknemers

### *Wat ?*

Aan de hand van gesprekken , observaties, self-assessment krijgen we een duidelijk beeld van het **individueel competentieprofiel** van de medewerker, met name welke competenties heeft de betrokken medewerker in zijn portefeuille ?

Elke werkplaats heeft hiervoor **minimum 5 medewerkers** geselecteerd. Voor elk van hen wordt een individueel competentieprofiel opgesteld.

Twee belangrijke hulpmiddelen bij het in kaart brengen van de evolutie van de werknemer zijn enerzijds het **observeren en noteren van onverwachte feiten**, gebeurtenissen of gedragingen van de medewerker en deze indien mogelijk vertalen naar een competentiescore en anderzijds het gepland en **doelgericht observeren en scoren** van de medewerkers. De werkplaatsen kregen hiervoor een opleiding waarbij ze aan de hand van de WAKKER-methode leerden gericht en objectief te observeren. Deze informatie vormt de **insteek** voor evaluatie- en functioneringsgesprekken en het opstellen van het persoonlijk ontwikkelingsplan (**POP**)

### *De praktijktoets*

De selectie van medewerkers die in het project Compliment zouden instappen verliep bij elke werkplaats anders. Sommigen opteerden ervoor de mensen die laatst in dienst waren gekomen in te schakelen voor het project, anderen lieten de werkbegeleider de vrije keuze, nog anderen selecteerden op basis van een representatieve weergave van een aantal factoren in de werkplaats (Bijvoorbeeld de verhouding mannen-vrouwen) of op basis van leerbaarheid en stabiliteit van mensen. Een aantal werkplaatsen opteerden er uitdrukkelijk voor om –althans een deel van het proces- reeds met alle medewerkers te doorlopen.

Een aantal elementen werden door de sociale werkplaatsen zeer vaak aangehaald:

- Er ontstaat een duidelijk beeld van de competenties van de medewerker op dat moment en de gewenste ontwikkelingen zijn ook zeer expliciet en duidelijk te benoemen.
- Het is lang niet evident om naar doelgroepmedewerkers het nut over te brengen. Interne doorstroommogelijkheid bijvoorbeeld zou een troef kunnen zijn, maar is tegelijk ook sterk te relativiseren.

- Uit de veelheid van observaties, ... die je in de loop van een dag als werkbegeleider dagdagelijks maakt, die dingen kunnen filteren die bruikbaar zijn, is niet zo eenvoudig, maar oefening baart kunst. Deze werkwijze zorgt ervoor dat -althans ten dele- interpretaties, last-minute gevoelens, subjectieve waardeoordelen en persoonlijke indrukken overstegen en bijgestuurd worden. Dit zorgt er in elk geval voor dat het onderscheid tussen feiten en interpretaties duidelijk wordt. Het plaatst de focus ook op tal van dingen die reeds goed lopen en niet enkel op wat fout loopt.
- Scoren en vooral doelgroepwerknemers zichzelf laten scoren blijkt niet evident. Vastgesteld wordt dat mensen nogal eens geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden aan te kruisen. Een werkplaats experimenteerde met de toepassing van scoringslijsten in een team, wat niet bepaald een succes kan genoemd worden aangezien mensen elkaar gemakkelijk versterken in negativiteit en kunnen omgaan met feedback van anderen een vaardigheid is waar velen nog aan kunnen werken.
- Afhankelijk van wie de gesprekken zal voeren zijn de verzamelde info-items en scores een bruikbaar instrument voor jezelf of voor een collega. In beide gevallen vraagt het heel wat discipline om geregeld je observaties neer te schrijven. In het laatste geval dienen ze ook nog tot bij de collega te geraken die de gesprekken zal voeren. Dit loopt in heel wat werkplaatsen nog niet van een leien dakje. Wellicht is meer vertrouwd geraken met deze manier van werken (en zelf ook overtuigd geraken van de meerwaarde ervan door er een tijdje mee te experimenteren) noodzakelijk om het vlot te laten verlopen en dit niet enkel te zien als een tijdsrover. Soms willen hulpmiddelen wel eens helpen.

### Registratie info-item door de begeleiders op de werkvloer

Datum: .....

Naam medewerker:.....

Naam begeleider:.....

Omcirkel de rubriek:

*werken – relaties – gezondheid – andere*

Info-item:

.....  
.....  
.....

Ondernomen actie (schouderklopje – verwittiging – observatie – andere):

.....  
.....  
.....

### Conclusies

- Opvallend bij de selectie van deelnemende doelgroepwerknemers is dat nagenoeg elke werkplaats voor mensen koos, waarbij men de kans relatief hoog inschatte dat het kon slagen. Eenvoudig gezegd : er werd niet gekozen voor 'de moeilijksten' of de minst gemotiveerden bij de werkleiders en/of doelgroepwerknemers. Dit is een zeer verstandige keuze, aangezien **veranderingsbereidheid ondermeer samenhangt met de mate waarin de eerste stap als een succes dan wel als een mislukking werd ervaren.**
- Voorkomen dat geselecteerde mensen zich geïsoleerd voelen kan door voor zichzelf (lieft in team) goed te overwegen op welke basis men medewerkers wenst te selecteren, zodat dit ook vlot kan gecommuniceerd worden. **Mensen correct en duidelijk informeren voorkomt weerstand.**
- Zoals de beginmotivatie van de organisatie sterk mede-bepalend is voor het succes van het project is de **beginmotivatie van de doelgroepwerknemer eveneens van cruciaal belang.**
- Voornamelijk wanneer meerdere begeleiders voor eenzelfde medewerker info-items verzamelen en scoren, ontstaat er een **geuanceerd en ontwikkelingsgericht beeld** van de persoon in kwestie.

- **Doelgroepmedewerkers zichzelf laten scoren** mag dan niet simpel zijn, het loont de moeite het te proberen, er stelselmatig in te investeren en het **niet te snel op te geven**.

In eerste instantie omdat het heel wat aanknopingspunten geeft voor de gesprekken en de verdere begeleiding. Het levert informatie op met betrekking tot het zelfbeeld (de mate waarin mensen zichzelf overschatten of juist onderschatten) van de persoon. Het geeft je info over de mate waarin mensen zich veilig genoeg voelen in het gesprek om te durven afstappen van sociaal wenselijke antwoorden.

In tweede instantie is zelfreflectie een belangrijke vaardigheid, die mensen op deze manier aangeleerd krijgen. Dit kan gradueel opgebouwd worden. Bijvoorbeeld wanneer elke vormingssessie systematisch beëindigd wordt met een evaluatiemoment waar niet enkel de inhoud en de methodiek bevraagd wordt maar ook gepeild wordt naar de eigen inbreng, manier van participeren van de medewerker. Op deze manier bouw je een cultuur van zelfreflectie in.

Tot slot en niet in het minst maakt het mensen meer bewust van hun eigen bijdrage tot het lukken of mislukken van dingen of m.a.w. meer bewust van hun mede-verantwoordelijkheid voor hun successen en faalervaringen of nog anders gezegd minder afhankelijk van toevalligheden, omstandigheden, dingen buiten zichzelf om.

- Hoe vertrouwder je raakt met de begeleidingsinstrumenten, hoe makkelijker het wordt dingen mee te nemen uit je observaties die bruikbaar zijn voor een correcte inschaling.

Wellicht vraagt het vooral **veel geduld en de nodige tijd om ervaring op te bouwen** om meetbare en objectief waarneembare zaken, naast interpretaties en dingen die je aanvoelt te verzamelen.

- Extra **ondersteuning** bijvoorbeeld **via vorming of oefenmomenten** op een team zijn zeer zeker **geen overbodige luxe**. Durven experimenteren en openstaan voor feedback, biedt ontwikkelingskansen in het objectiever en groeigericht begeleiden van mensen.
- In deze fase, zoals in elke fase, kan opnieuw heel wat **weerstand** de kop opsteken. Zoals reeds vermeld geldt ook hier dat weerstand zeker de moeite van het beluisteren waard is en ons kan behoeden voor een aantal valkuilen (als instrumentalisme, afstandelijkheid, ...)

## Stap 4 : Gesprekken voeren en POP's opstellen

### Wat ?

Samen met de werknemer wordt in een **gesprek** (dat vaak een onderdeel is van het functioneringsgesprek) nagegaan welke **doelen** de werknemer zich stelt op het vlak van werk en leven. Er wordt aan de hand van het individueel competentieprofiel samen bepaald welke competenties nog verder ontwikkeld kunnen worden en welke acties hiertoe dienen ondernomen te worden.

Dit vertaalt zich in een **persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)** waarin zowel doelstellingen op langere termijn als haalbare stappen op kortere termijn om het doel te bereiken opgenomen worden. Bedoeling hiervan is de werknemer perspectieven te bieden in haalbare uitdagingen en sterker gemaakt wordt in het zelf bepalen van de stappen die hij wil zetten in zijn loopbaan. Hij wordt hiermee als het ware zelf de creator van zijn toekomst of minstens eigenaar van zijn traject.

### Praktijktoets



Eén werkplaats stelt zeer expliciet er veel belang aan te hechten dat er (in de geest van een POP-gesprek, bij hen genaamd een tip-top gesprek) doelen gesteld worden zowel door en voor de doelgroepwerknemer als door en voor de werkbegeleider/organisatie. Zij wensen te benadrukken dat het in geen geval de bedoeling van de gesprekken kan zijn mensen op de pijnbank te leggen. Dit maken ze duidelijk aan de hand van een cartoon. Voor hen is één van de belangrijkste meerwaarden van het voeren van POP-gesprekken dat je mensen aanspreekt op hun "goesting om te leren"

(uiteeraard gelinkt aan hun leercapaciteiten) en “perspectief” kunt bieden.

Niet alle werkplaatsen zijn er in geslaagd binnen het tijdsbestek van een jaar reeds ervaring op te doen met het voeren van POP-gesprekken.

Opvallend is ook dat zo goed als elke werkplaats omtrent het ondersteunen van de doelgroep in het zelf zoeken naar perspectieven of doelen het gevoel heeft nog in de kinderschoenen te staan en nood heeft aan extra ondersteuning en coaching. Het nut van POP-gesprekken wordt in vraag gesteld voor medewerkers die of vastgeroest zijn of goed functioneren.

Een werkplaats haalde expliciet aan dat het een proces van jaren is om goed vertrouwd te geraken met de methodiek. Ook hier is het reeds werken met evaluatie- of functioneringsgesprekken waaruit werkpunten geformuleerd worden, voor de aanvang van het project, faciliterend.

Sommige begeleiders vreesden dat door het voeren van POP-gesprekken, er onrealistische verwachtingen zouden gecreëerd worden.

In de praktijk blijkt dit niet het geval te zijn. Medewerkers ervaren het doorgaans als een kans om ‘hun ding’ te kunnen zeggen, als een kanaal voor het uiten van kritiek en wensen/verlangens.

## **Tip-top Marc**

### **Top:**

- *Marc heeft een zeer genuanceerd en correct beeld van zijn mogelijkheden en beperkingen. Hij beschikt over de meeste kerncompetenties nodig in de sociale werkplaats, doch is niet blind voor zijn beperkingen. Vooral zijn leerbereidheid is een sterke troef, alhoewel er beperkingen zijn aan zijn leermogelijkheden. Ook de motivatie scoort goed.*
- *Werkt vlot samen binnen het groepje Emma en Jean. Beseft dat het minder vlot werkt met Marie, dit omdat ze hem te weinig structuur biedt.*
- *Draagt respect hoog in het vaandel. En is blij met de positieve evolutie van de sfeer binnen de schildersploeg.*
- *Heeft notie van zijn eigen beperkingen. Wil er aan werken via de schildersopleiding in het CVO*

### **Tip:**

- *Heeft soms moeite met regels en afspraken, zoals de pauzes. Compenseert wel door wat langer te werken indien zijn pauzes wat uitlopen.*
- *Marc doet steeds zijn uiterste best om het gewenste resultaat te halen, maar heeft hierbij sturing nodig. Aflijnen vormt een steeds terugkerend probleem. Wil hieraan werken in de opleiding.*
- *Verder werken aan productkennis, door consequent de technische fiches te raadplegen en om uitleg te vragen aan de instructeurs.*
- *Zoals de meeste onder ons, kunnen problemen op het privé-terrein wel eens interfereren met de kwaliteit van Marc zijn werk. Komt daar ook openlijk voor uit.*

### **Werk:**

- *Werkt graag in de werkplaats, voelt zich zeer op zijn plaats binnen het groepje Emma-Jean. Ze kennen hem goed en bieden de nodige structuur en bijsturing. Functioneert minder in grote groepen.*
- *Zou graag zien dat hij af en toe wat minder lang op het gevraagde materiaal moet wachten. Dit om de continuïteit van de werf te bevorderen. Voelt het soms aan als een gebrek aan respect.*
- *Is tevreden dat hij zich kan bijscholen en een diploma behalen bij het CVO.*
- *Is zeer te spreken over de positieve evolutie van de sfeer binnen de schildersploeg. Heeft toch nog het gevoel dat er meer tijd en aandacht wordt besteed aan de stukadoors.*

**Toekomst:**

- *Wil verder werken binnen het ploegje zoals hij bezig is.*
- *Tijd en ruimte krijgen om aan zijn mindere punten te werken waar mogelijk.*
- *Benut de kans om zich bij te scholen en het behalen van een diploma.*
- *Financiële problemen oplossen.*
- *Extra aandacht besteden aan productkennis*
- *Eens naar een museum gaan ipv naar Batibouw.*
- ...

**Plan:**

- *Nieuw tip-top gesprek in maart/april: evolutie les / competenties*
- *Bekwamen en behalen diploma schilder: CVO (Stad Gent): woensdagnamiddag 13u20 - 17 uur.*
- *Hem zoveel mogelijk met Emma en Jean laten werken.*
- *Indien mogelijk wat sneller voor materiaal zorgen.*
- *Voorstellen aan de groep om eens een 'culturele' uitstap te maken.*
- ...

Eén werkplaats voert de gegevens vlak na het POP- gesprek in HeRMAN in. Zij zien als belangrijke pluspunten van deze manier van werken : efficiëntie, niets vergeten, de doelgroepwerknemer leest mee en kan dus ook meteen reageren als zaken voor hem/haar niet kloppen. Tegelijk rijst de vraag of 'de laptop tussen beide' mogelijks een grotere afstand creëert.

Een aspect dat als zeer belangrijk wordt ervaren is het geleidelijk opbouwen van vertrouwen en het stap voor stap zichtbaar maken waar het in deze gesprekken om gaat en vooral niet om gaat.

Nog een ander aspect dat als essentieel ervaren wordt is het tijdig en correct informeren van de doelgroepwerknemer omtrent het POP-gesprek.

*Werknemer komt te laat. Werkbegeleidster zegt: "ga dat straks maar eens uitleggen bij de personeelsverantwoordelijke, ze verwacht u op haar bureau binnen het kwartier".  
Als intro voor het POP-gesprek wordt de bal hier totaal misgeslagen.*

Tot slot gaf een werkplaats aan dat deze gesprekken ook de begeleider en de organisatie een spiegel voorhouden. Je valt best niet terug op je vermeende autoriteit. In deze gesprekken krijg je het respect dat je "verdient", niet op basis van je plaats in de hiërarchie maar wel op basis van je capaciteiten en competenties als "begeleider".

## Conclusies

- De vrees dat doelgroepwerknemers of verleerd hebben zich doelen te stellen of zeer onrealistische doelen stellen, blijkt ongegrond te zijn. Een aantal doelgroepwerknemers verbazen daarentegen in positieve zin in hun kritische en zelfreflectieve vermogens, in het denken over zichzelf en de nabije toekomst.
- Toch is het vaak geen evidentie om mensen zelf doelstellingen te laten verwoorden. Velen onder hen zijn meer 'doeners' dan 'pratens'. Ze kunnen dus best wat **ondersteuning** gebruiken in het zich '**zelf**' stellen van doelen. Probeer vooral aan de verleiding te weerstaan om doelen te stellen in hun plaats. Dit werkt niet. Ga maar eens bij jezelf na wat je doet met een doel dat anderen voor jou bedacht hebben. Zelfs wanneer je zelf overtuigd bent van het feit dat je iets wil gaan veranderen en je stelt je een zeer concreet (SMART geformuleerd, d.i. specifiek, meetbaar, actief en acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) doel, dan nog is het geen sinécure om je doel ook daadwerkelijk te realiseren. Besef dat dan ook als je met mensen ontwikkelingsgerichte doelen opstelt en ze nadien opvolgt. Wellicht zal dit een hulpmiddel zijn om je verwachtingen niet te hoog te stellen en om met mensen op zoek te gaan naar die kleine, heel belangrijke eerste haalbare stap in de richting van het geformuleerde doel.
- **Ga zeker ook samen zoeken welke hulpmiddelen de persoon in zijn omgeving kan mobiliseren** om ervoor te zorgen dat het niet bij loze voornemens blijft. Vaak kan je zelf als begeleider of organisatie in een aantal kleine, eenvoudige hulpbronnen voorzien.  
Bijvoorbeeld: 'Zal ik er je op attent maken, telkens wanneer x mij stoort?' of 'Zou het je kunnen helpen als we dit samen eens zouden bespreken met collega X?' of 'Is het een optie om een opleiding te gaan volgen met de hele ploeg en de werkbegeleider?'.  
Bijvoorbeeld: 'Zal ik er je op attent maken, telkens wanneer x mij stoort?' of 'Zou het je kunnen helpen als we dit samen eens zouden bespreken met collega X?' of 'Is het een optie om een opleiding te gaan volgen met de hele ploeg en de werkbegeleider?'.  
Bijvoorbeeld: 'Zal ik er je op attent maken, telkens wanneer x mij stoort?' of 'Zou het je kunnen helpen als we dit samen eens zouden bespreken met collega X?' of 'Is het een optie om een opleiding te gaan volgen met de hele ploeg en de werkbegeleider?'.
- Het loont ook de moeite samen met de werknemer mogelijke reeds te voorziene belemmeringen te bespreken (onderweg naar het doel) en ze zo mogelijk om te buigen tot kansen of nieuwe doelen. Soms moeten mensen eerst de belemmeringen die hen ervan weerhouden hun doelen te realiseren, te lijf gaan vooraleer ze met hun doel aan de slag kunnen.
- Uit het voorgaande blijkt dat doelgroepwerknemers zelf aandeelhouder zijn van hun doelen en dat je als begeleider dit absoluut dient te bewaken. Toch kan je **aandachtspunten die je zelf opmerkt**, zaken waar je zelf graag verandering in zou willen zien, ook **inbrengen**. Alleen wanneer de doelgroepmedewerker ook

bereid en in staat is om zich dit op dat moment tot doel te stellen, kan er ook effectief iets in beweging gezet worden.

- Zorg er in elk geval voor dat wanneer je met medewerkers een gesprek (evaluatie, functioneringsgesprek, opvolgingsgesprek, bijsturingsgesprek, ...) voert, het voor jezelf heel duidelijk is **welk petje** je draagt op het moment van het gesprek: de pet van werkgever, begeleider, evaluator, coach, ... Op deze manier zal je er ook vlotter in slagen dit correct over te brengen naar de medewerker.
- Het competentieprofiel kan een hulpmiddel zijn bij de bepaling van doelen, maar je hoeft je daartoe niet te beperken. Wel is het zinvol om vooraf, bij voorkeur in team, **na te gaan of voor jullie "the sky the limit" is**, dan wel of jullie willen sturen bijvoorbeeld in de richting van arbeidsgerelateerde doelen, van vaktechnische en/of persoonlijke competenties ... Het is raadzaam hier een graduele opbouw te voorzien. Dit betekent wanneer je nog niet zo vertrouwd bent met POP's, het wellicht zinvol is de terreinen waarop men zich doelen kan stellen te beperken om ze in een latere fase uit te breiden. Dit luik is ongetwijfeld ook gelinkt met de visie die de organisatie heeft op vorming en opleiding. Dit integreren in een VTO-beleid (vorming, training en opleiding) is zeker raadzaam.
- Zorg voor een **correcte opvolging van gemaakte afspraken**, zowel die van jezelf of de organisatie als die van de medewerker. Alleen op die manier blijven mensen gemotiveerd om werk te maken van de doelen die ze zichzelf stelden. Niets is zo frustrerend als bij een volgend POP-gesprek vast te stellen dat er niet echt iets is gebeurd met wat in het vorige POP-gesprek was afgesproken.
- Ook hier geldt : "in de beperking ligt de rijkdom" : **liever één goed uitgewerkt doel** (waar grondig over is nagedacht, waar mogelijke belemmeringen zijn doorgesproken, waar intensief gezocht is naar hulpbronnen, waar heel concreet is wat er precies door wie en tegen wanneer dient te gebeuren, waar tussenstappen zijn uitgetekend, waar de haalbaarheid van is onderzocht, waarvan je zin krijgt om er meteen mee aan de slag te gaan, ...) **dan 3 vage doelen** waar geen mens blijf mee weet.
- Het is **niet nodig kost wat kost mensen doelen te laten formuleren**. Het is wel belangrijk, ook bij vastgeroeste of goed functionerende werknemers alert te blijven voor sluipende ontevredenheid of sluimerende behoeften.

## Stap 5 : Streven naar het behalen van een ervaringsbewijs

### *Wat ?*

Hier wordt nagegaan of de **opgedane competenties** kunnen **gevalideerd** worden in **ervaringsbewijzen voor specifieke beroepen**. Een ervaringsbewijs op zak hebben zal voor de medewerker vaak een eerste formeel bewijs zijn van hun kennen en kunnen.

Afhankelijk van de persoon, zijn specifieke situatie en competenties én zijn loopbaanverwachtingen kan tevens nagegaan worden of hij/zij over de nodige motivatie beschikt voor het behalen van een ervaringsbewijs en om door te groeien in de werkplaats of door te stromen naar een job in een andere sociale werkplaats of het reguliere circuit.

### *Praktijktoets*

Meest opvallend is dat er quasi geen ervaringsbewijzen bestaan die te linken zijn aan de jobs die uitgeoefend worden binnen de sociale werkplaats.

Wanneer die er al wél zijn (Bijvoorbeeld koelmonteur), blijkt dat ze veel omvattender zijn dan wat van iemand die deze functie in een sociale werkplaats uitvoert, wordt verwacht, zodat dit voor geen enkele van de pilootprojecten een haalbare kaart was.

Zeer opmerkelijk is hoeveel belang wordt gehecht aan de begripvolle, ondersteunende context van een sociale werkplaats die in geen enkel opzicht kan vergeleken worden met de context van een tewerkstelling in het reguliere circuit.

Iemand verwoordde het als volgt : “stel je maar eens voor dat je in de privé bij je chef komt en je papieren waar je niet wijs uit geraakt op zijn bureau deponeert”.

Het overgrote deel van de begeleidingstijd wordt geïnvesteerd in het ondersteunen van het verwerven en blijven ontwikkelen van basis-arbeidsattitudes bij de doelgroepwerknemer. Voorbeelden hiervan zijn : privé en werk kunnen scheiden van elkaar, op tijd komen, je aan afspraken houden, kunnen samenwerken met een collega, een opgestarte taak ook volbrengen, .... Dit zijn zaken die zelfs niet als competenties opgenomen worden in de ervaringsbewijzen, omdat er evident van uitgegaan wordt dat iemand die op de reguliere arbeidsmarkt terecht komt, deze arbeidsattitudes heeft verworven. Zinvol zou zijn, volgens de meeste werkplaatsen om basis-arbeidsattitudes te certificeren.

Lang niet alle werkplaatsen zijn ervan overtuigd dat het behalen van een ervaringsbewijs voor de doelgroep effectief een meerwaarde zou betekenen. Vaak zijn mensen zo verankerd aan hun tewerkstellingsplaats dat het geen evidente stap zou zijn die zekerheid op te geven. Sommige doelgroepmedewerkers uitten zelfs hun vrees dat het behalen van een dergelijk ervaringsbewijs, hen ertoe zou verplichten van werk te veranderen. Er wordt ook melding gemaakt van het fenomeen faalangst bij een niet onbelangrijke groep van de werknemers en van het risico dat een nog grotere kloof ontstaat tussen “sterkere” werknemers (die een ervaringsbewijs konden behalen) en “zwakkere” werknemers.

Een werkplaats haalde aan dat doelgroepwerknemers lijden aan een soort “diploma-allergie”, vaak vanuit faalervaringen in het verleden en een zeer negatieve connotatie voor alles wat naar iets “schools” verwijst.

Een werkplaats haalt aan dat hopelijk de voorzet is gegeven voor de Vlaamse overheid om ook te voorzien in een aantal ervaringsbewijzen die nu nog niet bestaan. Het is wenselijk dat SST hierin haar rol opneemt om te lobbyen om bepaalde beroepen te laten erkennen.

Tegelijk wordt aangehaald dat er nog heel wat werk aan de winkel is opdat bedrijven voldoende waarde gaan hechten aan ervaringsbewijzen. Anders gezegd: is het ook in de ogen van de selectieverantwoordelijke van een regulier bedrijf een verzilvering van opgedane ervaringen die, gelijkwaardig aan een diploma, aanzien wordt als een belangrijke troef bij de sollicitatie ?

*De momenteel bestaande bewijzen en de wenselijke ervaringsbewijzen*

<i>Organisatie</i>	<i>Welke ervaringsbewijzen zijn mogelijks relevant voor uw medewerkers</i>	<i>Welke ervaringsbewijzen zouden relevant kunnen zijn voor uw medewerkers, maar bestaan nog niet</i>
<i>CAS</i>	- <i>Keukenmedewerker (kennis HACCP)</i>	- <i>Poetsmedewerker (kennis HACCP)</i> - <i>Chauffeur interne koerierdienst</i> - <i>bediening zaal horeca (inclusief kassaverrichtingen)</i>
<i>Den Azalee</i>	/	- <i>Verkoopster winkel</i>
<i>KC Hageland</i>	/	- <i>Hersteller witgoed</i> - <i>Hersteller bruingoed</i>
<i>Kringwinkel West-Limburg</i>	/	- <i>Verkoopster winkel</i> - <i>Kassierster</i> - <i>Chauffeur</i>
<i>Kringwinkel Wrak</i>	/	- <i>Verkoopster winkel</i> - <i>Kassierster</i> - <i>Chauffeur</i>
<i>Labeur</i>	- <i>Industriële schilder</i>	- <i>Stukadoor</i>
<i>Lochting Dedrie</i>	/	- <i>Groenarbeider</i> - <i>Tuinbouwarbeider</i> - <i>Landbouwarbeider</i>
<i>Mo-clean</i>	/	- <i>Poetsvrouw</i>
<i>Sowepo</i>	- <i>Magazijnmedewerker</i> - <i>Stikster</i>	- <i>Lasser</i> - <i>Heftruckchauffeur</i> - <i>Operator machine</i> - <i>Poetsvrouw</i> - <i>Inpakster</i> - <i>Arbeider metaal</i>

Wel is iedereen er vast van overtuigd dat waarderend werken, werkt. Waarderend werken doet mensen echt deugd, geeft meer zelfvertrouwen en motiveert ook om verdere stappen te zetten.

Dit kan echter op ontelbaar veel manieren. Eén werkplaats creëerde bijvoorbeeld naar aanleiding van Compliment een totaal nieuwe functie, met name deze van

'voorwerker', gekoppeld aan een lichte loonsverhoging. Mensen ervaren dit als een zeer krachtige vorm van erkenning, voelen zich gewaardeerd als ze extra verantwoordelijkheid willen en kunnen opnemen. Dat dit ook een financieel extraatje oplevert is meegenomen.

Andere voorbeelden zijn: mensen worden gevierd en gehuldigd in de werkplaats wanneer ze bijvoorbeeld 5 jaar in dienst zijn, ze ontvangen een oorkonde of een attest van door hen gevolgde vormingen.



Werkplaatsen die reeds met mensen de weg aflegden in de richting van een ervaringsbewijs, stelden vast dat het er behoorlijk formalistisch/ formeel aan toe gaat, wat voor de doelgroep drempelverhogend werkt. Het is aangewezen om mensen hierop voor te bereiden en hen te ondersteunen om hier op een goede manier mee om te kunnen gaan.

## *Conclusies*

- Hoewel het departement Werk en Sociale economie met de ontwikkeling van ervaringsbewijzen heel uitdrukkelijk de bedoeling heeft elders verworven competenties te ontdekken, ontwikkelen en waarderen zodat ze een krachtig instrument kunnen zijn op de arbeidsmarkt (vergelijkbaar met een diploma), **ligt de lat voor de sociale werkplaatsen duidelijk te hoog ... zelfs veel te hoog**. Dit heeft vooral te maken met het feit dat arbeidsattitudes, waar binnen de werkplaats dagdagelijks hard aan gesleuteld wordt, niet opgenomen worden in de ervaringsbewijzen, omdat dit voor een tewerkstelling op de reguliere arbeidsmarkt als een evidente basis wordt beschouwd.
- Een aantal troeven en dus goede redenen om toch in de richting van een ervaringsbewijs te werken zijn:  
Mensen krijgen hiermee een **houvast krijgen om een realistische zelfinschatting te kunnen maken**. Veel van de doelgroepwerknemers hebben immers een weinig realistisch zelfbeeld. Of ze overschatten hun mogelijkheden en kwaliteiten of ze onderschatten ze.  
**Werken in de richting van een ervaringsbewijs kan als voortraject reeds waarderend en motiverend** werken voor mensen (niettegenstaande het effectief behalen ervan slechts voor zeer weinigen enige kans op slagen zal hebben, geeft het wel aan dat je begeleider gelooft in (groei)mogelijkheden.  
Het kan eveneens een houvast bieden om **mogelijkheden en ambities van werknemers op het spoor te komen en van daaruit te werken naar “een job op maat” binnen de organisatie**.
- Het belang van de **eigenheid van de tewerkstellingscontext van een sociale werkplaats kan onmogelijk overschat worden**. Het is zeer zeker niet zo dat mensen die binnen een sociale werkplaats goed tot zeer goed functioneren, ook zouden kunnen aarden in de context van een tewerkstellingsplaats op de reguliere arbeidsmarkt.
- Er is inderdaad **nog heel wat werk aan de winkel voor het valideren van de ervaringsbewijzen op de reguliere arbeidsmarkt**.

## Deel 3

### Conclusies en tips

---

#### 5 globale conclusies : voor elke fase eentje

Investeer continu in het **draagvlak** en dit op alle niveaus van de organisatie: dit is het fundament. Competentiemanagement (zoals elke verandering trouwens) staat of valt ermee.

**Gewenste competentieprofielen opstellen** is een tijdrovende bezigheid, maar ze loont op alle vlakken en in elke fase van je personeelsbeleid. Doe het vooral samen met de betrokken medewerkers en laat je inspireren door de competentiedatabank in HeRMAN die naar believen kan uitgebreid en aangepast worden.

**Aanwezige competenties vaststellen** doe je door het gedragsniveau van de medewerker te linken aan de omschreven gedragsniveaus van het gewenste competentieprofiel. Baseer je hiervoor op observaties (vastgelegd in info-items) en scores (waarvoor HeRMAN zeer bruikbaar ondersteuningsmateriaal voorziet). Dit zorgt voor een zekere objectivering in de begeleiding en bezorgt je een toegankelijke taal om met de doelgroepwerknemers in gesprek te gaan omtrent hun functioneren tijdens de tewerkstelling.

Laat je voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (**POP**) vooral leiden door de doelen die de medewerker zichzelf stelt en voer geen afzonderlijke POP-gesprekken, maar beschouw POP als een aspect van de functioneringsgesprekken. Deze zijn vooral gericht op de ontwikkeling, groei van de doelgroepwerknemer maar leiden er ook vaak toe dat er sneller en gemakkelijker een job op maat wordt gevonden. Ze kunnen ook aangewend worden om organisatie- of begeleidingsdoelen op te nemen.

Zorg dat je zicht hebt op de **ervaringsbewijzen** die voor jouw sector in aanmerking komen (er komen voortdurend nieuwe ervaringsbewijzen bij) maar realiseer je vooral

- dat de ervaringsbewijzen doorgaans te hoog gegrepen zijn voor de doelgroepmedewerkers
- dat binnen de sociale werkplaats de focus grotendeels ligt bij het verwerven en ontwikkelen van arbeidsattitudes en het creëren van een aangepaste tewerkstellingscontext, die ertoe bijdraagt dat privé en werk met elkaar in balans zijn.

- dat je gedurende het gehele proces tal van realistische/haalbare kansen hebt om realisaties en jobbetrokkenheid van de medewerkers te valideren. Dit is zeker de moeite waarde want **waarderend werken, werkt.**

## 5 gouden tips

Van onderuit vertrekken en in geen geval van bovenaf droppen.

Verder bouwend op wat al bestaat in de organisatie en voortdurend verder reiken.

Verkies altijd maatwerk boven confectie (ook in het werken met HeRMAN.)

Verlies je niet in details of kwantiteit, maar ga voor kwaliteit : “in de beperking ligt de rijkdom”.

Verleen medewerkers en jezelf ruimte en tijd:

om in communicatie te gaan

om ook weerstand bespreekbaar te maken

om creatief te zoeken naar passende antwoorden, instrumenten,...

om te leren uit fouten...

## Tips van de pilootwerkplaatsen

- **Competentiemanagement : zeker doen ! ... maar gun jezelf en de begeleiders de tijd én zorg dat het blijft leven, hou het warm** (bijvoorbeeld door er een terugkerend item van te maken op de teamvergadering en daar ook regelmatig te oefenen, mensen te laten verwoorden wat ze moeilijk vinden en van elkaars vallen en opstaan te leren).
- **Zet je koers uit maar durf onderweg** op basis van je ervaringen bijschaven, **bijsturen**
- **Ieder omkaderingslid kan best een duidelijk omschreven rol en mandaat hebben.**  
Bijvoorbeeld: de personeelsverantwoordelijke is de trekker van het project. Deze probeert stap voor stap competentie management te implementeren in de organisatie. De interne trajectbegeleider wordt hier actief bij betrokken, vanuit zijn ervaring met de opvolging van doelgroepwerknemers en knowhow op dit vlak. De coördinator stuurt de begeleiders aan en coacht ze in de uitvoering

van hun taak en dus ook in dit aspect van hun taak. De werkvloerbegeleiders zelf zijn de coaches op de werkvloer en volgen dagdagelijks de doelgroepmedewerkers op. Zij zorgen dus voor de concrete vertaling en toepassing in de praktijk. De administratieve medewerker ondersteunt op administratief vlak.

- **Laat competentie-management goed aansluiten op het bestaande.** Als er reeds functieprofielen zijn in de organisatie of er is eerder al werk gemaakt van het opstellen van een portfolio voor een opleiding, benut dan deze kans om ze te verfijnen.
- **Zorg voor een goede voorbereiding van de werkvloerbegeleiders:** goed begonnen is half gewonnen. **Geef hen veel inspraak:** wat samen bepaald werd, zal veel beter wortel kunnen schieten.
- **Voorzie middelen en tijd.**
- **Zorg ervoor dat “iedereen” overtuigd is,** zoniet is het gedoemd om te mislukken.

Het is heel belangrijk dat ook de leidinggevende overtuigd is van de meerwaarde van POP-gesprekken en van de intensiteit ervan (voor, tijdens en na het gesprek), dit met andere woorden niet ziet als een losse babbel die de productie in de weg staat. Het is nu eenmaal een gegeven dat evolutie van mensen heel moeilijk te vatten valt in meetbare cijfers, zich heel moeilijk laat herkennen als toegenomen rendement.

## Bronnen

---

LAPERRE, Inge, AUDENAERT, Mieke, (2007) *Competentiemanagement met kansengroepen*. Antwerpen, Uitgeverij Garant, 182p.

Aanvraagdossier project Compliment

Gesprekken met de deelnemende werkplaatsen, met name

**CAS** (Culinaire Actie Sociale Werkplaats), Van Schoonhovestraat 82, 2060 Antwerpen

**Den Azalee**, Lodewijk De Meesterstraat 28, 9100 Sint Niklaas

**Kringwinkel West Limburg**, Marktplein 9 bus 10, 3550 Heusden-Zolder

**Labeur**, Kattenberg 2, 9000 Gent

**Loca Labora**, Bulskampveld 12, 8730 Beernem

**Lochting Dedrie**, Oude Stadenstraat 15 , 8800 Roeselare

**Sowepo**, Vlaanderenlaan 25-27, 8970 Poperinge

**SW Hageland**, Leuvenselaan 467, 3300 Tienen

**SW Mo-Clean**, Slachthuisstraat 44, 9100 Sint Niklaas

**Wrak**, Dendermondseseesteenweg 207, 2830 Willbroek

en hun verslaggeving m.b.t. het project Compliment

Gesprekken met de promotor, SST

**SST**, Land van Waaslaan 2 bus 2, 9000 Gent

Info uit de studiedag georganiseerd naar aanleiding van de afronding van Compliment



**SST vzw**

Samenwerkingsverband Sociale Werkplaatsen

Land van Waaslaan 2 bus 2

9000 Gent

Tel: 09/ 259 97 66

Fax: 09/ 259 97 68

e-mail: [info@sst.be](mailto:info@sst.be)

[www.sst.be](http://www.sst.be)