

De lerende organisatie als doel

Werk jij in een lerende organisatie ("Is Yours a Learning Organization")? Het is de titel van een artikel in Harvard Business Review vorig jaar, wat aantoont dat het concept van de lerende organisatie actueel is in HRM (Garvin e.a. 2008). Het is ook het bredere kader voor dit tweede artikel over competentie-management in bibliotheken, waarin wordt gefocust op competentieontwikkeling (Kerstens, 2009). We gebruiken hierbij de resultaten van de enquête over tewerkstelling en competenties van vorig jaar¹, aanvullend met literatuur over het onderwerp.

Het concept van de lerende organisatie is niet nieuw, maar het is niet verwonderlijk dat het in de aandacht blijft. Het concept benadrukt dat de omgeving van mensen en organisaties voortdurend verandert. Leren is daarom essentieel om te kunnen reageren en anticiperen op de steeds wijzigende wereld. Ook bedrijven en instellingen kunnen daarin slagen door continu kennis te ontwikkelen: zo worden ze 'lerende organisaties'. Competentieontwikkeling staat voor hen dan ook hoog op de agenda.

Hoe pakken organisaties dat aan? Een recent onderzoek brengt best practices in kaart van Vlaamse bedrijven die voortrekkers zijn in competentieontwikkeling (De Hauw en De Vos, 2009; hierna het rapport best practices genaamd). Deze organisaties investeren sterk in opleiding, maar hechten ook veel belang aan processen rondom die training. Als nieuwe trends noemt het rapport de aandacht voor zelfstudie, kennisdoorstroming en informeel leren.

Zijn de bibliotheken en informatiediensten mee in dit verhaal? Hieronder een verkenning.

Veerle KERSTENS
Voorzitter van de werkgroep Competenties
veerle.kerstens@libis.kuleuven.be



Competentiegerichte organisaties investeren meer in training en opleiding

Het is geen verrassing dat organisaties die competentie-management toepassen meer investeren in training en opleiding: dit wordt ook bevestigd door onze enquête. De diensten in deze organisaties kunnen vaker beschikken over een vormingsbudget en dat ging de laatste jaren meer in stijgende lijn dan bij andere organisaties (zie figuur 1 en 2). Bovendien nemen hun medewerkers meer deel aan cursussen, studiedagen en andere vormingsactiviteiten (zie figuur 3).

Evenmin verwonderlijk is dat BAD-medewerkers zich vooral vormen via studiedagen en cursussen buiten de organisatie, zoals blijkt uit figuur 3. Over het vormings- en bijscholingsaanbod in de BAD-sector zijn de meningen – net zoals over het reguliere opleidingsaanbod – weinig uitgesproken en eerder verdeeld (zie figuur 4).

Enkele respondenten uit bedrijfsbibliotheken laten weten dat het bijscholingsaanbod voor hun sector erg beperkt is. Een van hen noteerde: "Binnen een bedrijfsbibliotheek heb je heel specifieke probleemstellingen en die komen te weinig aan bod in bijscholingsprogramma's". Er wordt ook een behoefte gesignaleerd aan praktische, kortlopende cursussen rond actuele onderwerpen om bij te blijven na de basisopleiding, onder meer op het vlak van ICT.

Meer aandacht voor processen rondom training en opleiding, en informatiedoorstroming

Maar het volstaat niet dat medewerkers regelmatig trainingen en studiedagen volgen om als organisatie te leren. Het hoger vermelde rapport en andere onderzoeken (o.m. Baert, De Witte en Sterck, 2000) wijzen erop dat die activiteiten weinig effectief zijn als ze niet gekaderd zijn in een strategisch vormingsbeleid. In competentie management is het strategisch belang van vorming evident, want volgende vragen staan centraal:

1. Wat hebben we in de toekomst nodig aan competenties om de missie van de organisatie te doen slagen?
2. Wat hebben we vandaag in huis aan competenties?
3. Wat is het verschil tussen beide?

Competentieontwikkeling is dan een middel om deze hiaten te helpen dichten en het vormingsplan is daarop gericht.

Een vormingsplan blijkt echter niet zo ingeburgerd in Vlaamse BAD-diensten. De enquête geeft aan dat slechts 23 procent van de bevraagde diensten er een heeft (zie figuur 5). Kijkt men hiervoor naar de moederinstelling? Die heeft in 47 procent van de gevallen wel een vormingsplan. Maar de competentiegerichte diensten scoren duidelijk hoger (zie figuur 6).

Volgens De Hauw en De Vos (2009) is er de laatste jaren ook meer aandacht voor de opvolging van georganiseerde opleidingen. Steeds meer wordt de focus gelegd op de effectiviteit van de training. Meer dan vroeger moeten opleidingen praktijkgericht en liefst ook interactief zijn. Dat kan door gebruik te maken van oefeningen, discussies, workshops, casestudies en rollenspelen. Ook de 'transfer naar de werkplek' wordt meer bewaakt: kunnen medewerkers de nieuwe kennis en vaardigheden ook toepassen in hun job? En hoe ervoor zorgen dat nieuwe kennis efficiënt wordt verspreid in de organisatie?

Uit de enquête blijkt dat in meer dan een derde van de bevraagde diensten er geen enkele vorm van opvolging wordt voorzien (figuur 7). Wel zien we dat diensten die inzetten op competentieontwikkeling de vorming van hun medewerkers meer evalueren, meestal via een functioneringsgesprek of via observatie.

Trend naar individualisering en zelfstudie

Het rapport best practices ontwaart verder een trend naar zelfstudie. Van medewerkers wordt meer dan vroeger verwacht dat ze zelf hun professionele ontwikkeling ter harte nemen. "De ontwikkeling van informatie gaat namelijk te snel en is te complex en te uitgebreid om als organisatie alle benodigde kennis en vaardigheden aan de werknemers te kunnen meegeven" (De Hauw en De Vos, 2009, p.55). Dat

spoort met het motto "Levenslang leren" als sleutel voor de kennismaatschappij, actief gepromoot door de Vlaamse en Europese beleidsmakers.

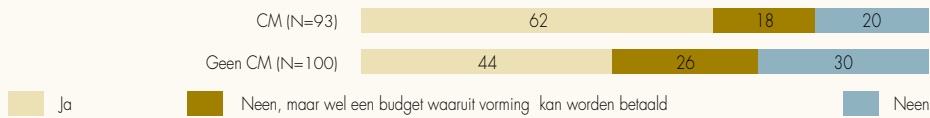
In het competentiegericht onderwijs wordt al gewerkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen, en ook in de werkomgeving doen ze hun intrede. In zo'n plan geeft de medewerker – in overleg met zijn leidinggevende – aan hoe hij zich verder wil ontwikkelen. Een individueel traject vraagt ook individuele begeleiding; daarom winnen coaching en mentoring aan belang. Meestal neemt de directe leidinggevende de rol van coach op. Hij bespreekt dan in regelmatige coachingsgesprekken met de werknemer diens successen en missers. Zo'n aanpak staat of valt wel met de capaciteiten van de leidinggevende als begeleider. Het rapport best practices geeft aan dat er op dat vlak nog veel werk aan de winkel is. In Vlaanderen wordt mentoring dikwijls ingevuld als peter- of meterschap, waarbij een nieuwe medewerker praktische informatie en steun krijgt van een meer ervaren collega (De Hauw en De Vos, 2009, p. 57).

In de bibliotheekwereld lijkt de cultuur waarbij medewerkers als het ware 'projectleider' van hun eigen professionele ontwikkeling zijn, vooral in de Angelsaksische landen te leven. In de literatuur verschijnen vanaf de jaren '90 frequent publicaties over de mogelijkheden, voordelen en issues van mentoring, vooral in academische bibliotheken. Dikwijls krijgt de praktijk een ruimere invulling dan het peter/meterschap; het gaat ook om de ondersteuning van leiderschap. Zo werd voorgesteld om mentoring in te zetten om een dreigend tekort aan leidinggevendens als gevolg van de vergrijzing op te vangen: "Thoughtful and effective mentoring practices [...] can assist in meeting the transitional challenges, as well as rejuvenate the professional workforce" (Munde, 2000, p. 172).

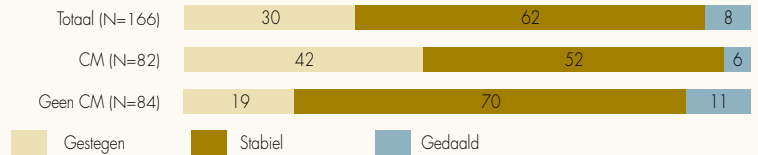
Ook beroepsorganisaties nemen initiatieven op het vlak van individuele begeleiding in professionele ontwikkeling, onder meer ALA², ACRL³. In het Verenigd Koninkrijk werkt CIIP⁴, de grootste beroepsorganisatie in de sector, met een begeleiding via mentors bij de toekenning van professionele kwalificaties. Kandidaten moeten een persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen en aan de hand van een portfolio hun competenties in de beroepspraktijk bewijzen. In lijn met de trend van levenslang leren moeten de houders van zo'n kwalificatie sinds juli 2008 aantonen dat ze zich blijvend professioneel ontwikkelen (Broady-Preston, 2009).

Door de trend naar individualisering wordt er ook meer gefocust op zelfstudie. Die leervorm zou ook meer aansluiten bij de leerstijl van de generatie Y (geboren na 1980). Deze jongeren zijn als het ware opgevoed met de nieuwe communicatietechnologieën: ze zijn meer gewend om zelfstandig te leren en bronnen te zoeken via internet.

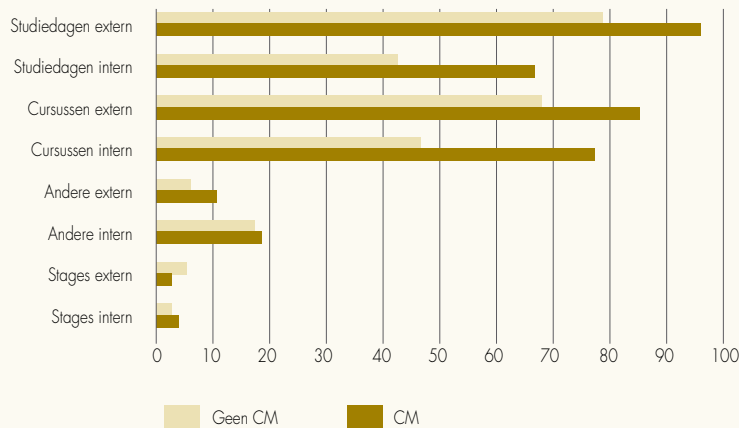
Hierbij komt e-learning of afstandslernen als leervorm in beeld, wat volgens Sayers, duidelijk in de lift zit: "Both generations – (X and) Y in particular – want the flexibility and freedom to access professional development on their



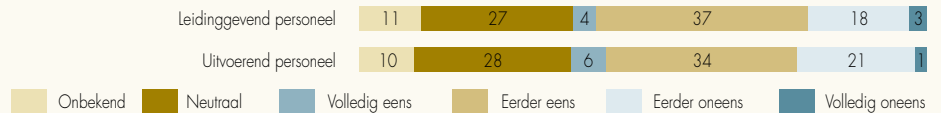
Figuur 1. Heeft de dienst een specifiek vormingsbudget voor de werknemers? (In %)



Figuur 2. Hoe is de investering in vorming geëvolueerd tussen 2005 en 2007? (In %)



Figuur 3. Via welke methodes vormen de personeelsleden zich? (Meerdere antwoorden mogelijk) (In %) (N=203)



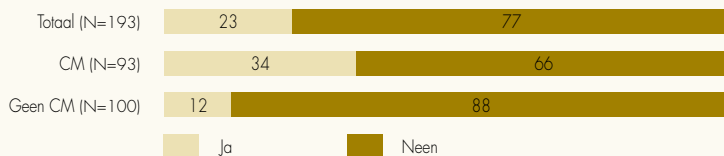
Figuur 4. Reacties van bibliotheken en documentatiecentra op de stelling "Het bestaande vormings- en bijscholingsaanbod in de BAD-sector is bevredigend"? (In %) (N=203)

terms; when and where they require it [...]. Structured web-based training using an e-learning system such as WebCT or Moodle, whether courses are mediated or unmediated, is one solution. However, the rapid growth and acceptance of social networking (Web 2.0) applications such as blogs, wikis, podcasts and more recently Second Life also potentially provide new opportunities for less structured training" (Sayers, 2007, p 483). Bovendien zet ICT-ondersteuning de deur open voor zelfsturend leren, waarbij de cursist een eigen leertraject kan uitstippelen.

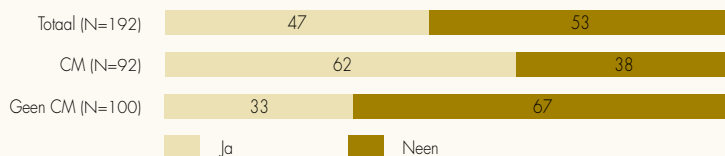
E-learning als leervorm van de toekomst voor professionele ontwikkeling? Verschillende auteurs wijzen op nadelen: het vraagt meer zelfdiscipline om een online cursus te voltooien

en het is niet eenvoudig om tijd vrij te maken op de werkplek. Bovendien missen de cursisten het sociale contact en de mogelijkheden om te netwerken.

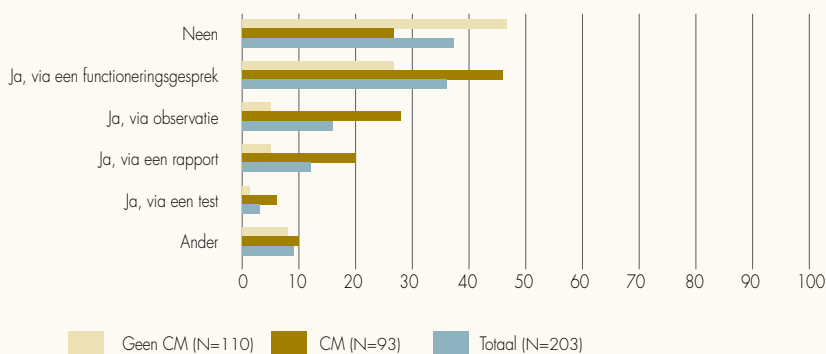
Vandaar dat een mengvorm, "blended learning", meer en meer succes kent. Dit kan slaan op een mix van online leren en klassikale bijeenkomsten, of meer algemeen op een combinatie van verschillende leervormen. Zo kan de cursus bijvoorbeeld starten met een live-bijeenkomst. De deelnemers kennen dan elkaar, wat de drempel verlaagt om tijdens het verloop van de cursus online met elkaar contact te houden, te discussiëren en elkaar te steunen bij het leren. Het belang daarvan blijkt niet te onderschatten voor het leerproces.



Figuur 5. Is er in de dienst een vormingsplan dat periodiek wordt opgesteld en/of aangepast? (In %)



Figuur 6. Is er in de moederinstelling een vormingsplan dat periodiek wordt opgesteld en/of aangepast? (In %)



Figuur 7. Is er een periodieke evaluatie van de vorming die personeelsleden hebben gevolgd? (In %)

23 dingen

Een inspirerend voorbeeld is de bekende online cursus: 23 things. Helene Blowers, directeur technologie bij de Public Library of Charlotte & Mecklenburg County (PLCMC), ontwikkelde een online leerprogramma om de medewerkers te laten kennismaken met web 2.0. Via het programma leerden de cursisten 23 webtools zoals wiki's, podcasts, en andere online toepassingen al spelend gebruiken. De cursisten werd dan gevraagd om via een blog te reflecteren over hun ervaringen hiermee⁵.

Het programma kende een enorm succes en werd ondertussen in vele bibliotheken wereldwijd gevolgd. De cursus, die Blowers als "Learning 2.0" beschreef, heeft dan ook een grotere impact dan enkel het feit dat medewerkers nieuwe technologieën en tools leren kennen. De belangrijkste doelstelling was om medewerkers aan te moedigen om zelf te exploreren; om te 'leren leren'. Het is juist die competentie die zo belangrijk is in een lerende organisatie, die ervoor zorgt dat medewerkers innovatieve processen zelf mee vorm geven.

Het programma was oorspronkelijk bedoeld om individueel te doorlopen, maar het groeide in verschillende bibliotheken uit tot een echt community-gebeuren, waarbij de cursisten uitwisselden wat ze ontdekten. Dat stimuleerde dan weer de werksfeer. 23-dingen coach Gerard Bierens op zijn blog: "Ook leren medewerkers elkaar beter kennen, zowel als collega als persoonlijk en ook weet men elkaars expertise veel beter in te schatten en te benutten."

Bierens ziet een gemeenschappelijk 23-dingen traject bovendien als een stimulans om innovatie in de bibliotheek in gang te zetten: "Maar de grootste verdienste van 23dingen vind ik toch wel de impact die het heeft op alle lagen van de organisatie. Gedurende het 23dingen traject worden de deelnemers zich ervan bewust dat de bibliotheek zich niet meer kan veroorloven om nog langer vanaf de zijlijn toe te kijken. Men wordt zich ook bewust van de mogelijkheden die er dankzij web 2.0 zijn om als bibliothecaris zelf een actieve rol te spelen in dat proces. Dergelijke signalen zullen vanuit de werkvloer gedeponereerd worden

op het bord van de manager. En langzaam maar zeker ontstaat in de hele bibliotheekorganisatie een gemeenschappelijk gevoel, iedereen voelt de noodzaak tot innoveren⁶. Ook in Vlaanderen loopt het programma; Bibnet lanceerde begin 2009 www.23dingen.be in samenwerking met de maker van de Nederlandse versie van het leerproject. Er zijn verschillende mogelijkheden om de cursus te doorlopen: volledig individueel, in groep met begeleiding van een coach, of in een cursus via afstandslernen georganiseerd door de bibliotheekschool van Gent.

Op haar blog illustreert lesgeefster Eva Simon mooi dat blended learning de voordelen van zelfsturend leren en leren in groep combineert: de meerderheid van de cursisten geeft aan dat ze de informatie grondiger hebben verwerkt door zelf dingen uit te zoeken. Bovendien heeft bij hen "afstandslernen er ook voor gezorgd dat ze andere competenties hebben verworven zoals zelfstandig leren zoeken naar oplossingen, leren samenwerken met anderen en leren communiceren over een probleem"⁷.

Trend naar kennis delen en nieuwe ideeën genereren

Bijblijven met nieuwe ontwikkelingen alleen is niet genoeg in een lerende organisatie. Verandering, nodig om te kunnen inspelen op ontwikkelingen in de omgeving, vraagt nieuwe inzichten, oplossingen en ideeën. Innoverende organisaties trachten daarom een omgeving te scheppen die uitnodigt tot het delen van kennis en het creëren van nieuwe kennis. Dat kan bijvoorbeeld door het stimuleren van lerende netwerken of communities of practice.

In een brochure van de SERV over leren op de werkplek wordt een Community of Practice (CoP) beschreven als een groep van mensen die vanuit een gemeenschappelijke interesse in een bepaald onderwerp of probleem ideeën uitwisselen, naar oplossingen zoeken en zo vernieuwingen of verbeteringen realiseren (Lauwers, 2009). Onderzoeker Etienne Wenger formuleert het zo: "Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly"⁸. CoP's kunnen dus zowat overall ontstaan waar mensen groepen vormen rond een gemeenschappelijke interesse. Het voordeel is niet alleen dat zo'n groep het leren van de leden stimuleert, maar ook dat dat leren direct gelinkt is aan de praktijk.

In Nederland is een nieuwe opleiding voor bibliothecarissen van openbare bibliotheken, de Library School, gebaseerd op dit concept van leernetwerken: "De Library School [...] is een plaats in het land waar studenten elkaar ontmoeten en in debat gaan. Maar het is tevens een community waar studenten en collega's die met bibliotheekinnovatie bezig zijn bij elkaar worden gebracht om kennis te delen en nieuwe inzichten te verwerven"⁹. De nieuwe aanpak moet ertoe

leiden dat leren, werken en innoveren in elkaar overvloeien, en dat de studenten hun leerervaringen en inzichten delen met collega's. "Hiervoor wordt een hoogwaardig online leernetwerk opgezet waar kennisdeling en kenniscreatie tussen studenten en collega's maximaal ruimte krijgt"¹⁰.

Meer aandacht voor leren op de werkplek en informeel leren

Andere leervormen dan de klassieke cursussen en opleidingen winnen dus aan belang. Daarnaast worden opleidings- en professionaliseringstrajecten meer ingebed in de werkomgeving zodat ze op maat zijn afgestemd op de concrete leerbehoeftes van de lerende professional en diens organisatie.

In de bibliotheekwereld zien we verschillende initiatieven waarbij het werkveld het initiatief neemt om in samenwerking met een opleidingsaanbieder een professionaliseringstraject uit te werken.

De Library School in Nederland is het resultaat van een samenwerkingsverband tussen de Vereniging voor Openbare Bibliotheken en het Centre for Learning Sciences and Technologies van de Open Universiteit. UKB, het samenwerkingsverband tussen universiteitsbibliotheken en de Koninklijke bibliotheek in Nederland, werkte samen met een adviesbureau een landelijke leiderschapstraining uit voor 'young potentials'.

In Vlaanderen verzorgen de Bibliotheekschool Gent en Balans op Maat vzw een cursus op maat voor openbare bibliotheken die meer vraaggericht willen gaan werken¹¹. Het traject is ontwikkeld op initiatief van bibliotheken die actief zijn in het project Delphi¹². Locus en Bibnet startten onlangs met de opleiding organisatieontwikkeling voor openbare bibliotheken¹³.

Maar niet alle heil moet verwacht worden van (nieuwe) vormingstrajecten. Meer en meer wordt benadrukt dat het werk op zich ook veel mogelijkheden kan bieden om te leren. HRM-expert Lou Van Beirendonck vertelde in zijn presentatie op de studiedag: competentie management, de lerende organisatie en levenslang leren in 2007¹⁴, dat werknemers de helft van hun kennis en vaardigheden al doende leren, 30 procent door coaching en voorbeelden, en slechts 20 procent door training en opleiding. "Het vormt in belangrijke mate de motor voor de professionalisering van medewerkers en organisaties" (Baert e.a., 2000, p 171). Die manier van leren is niet gepland, en organisaties kunnen het niet sturen. Ze kunnen wel de goede condities hiervoor creëren.

Zo spreekt de SERV-brochure Werken en leren: Leren op de werkplek over een "leeraanbod" op de werkplek, wat naast het opleidingsaanbod staat (Lauwers, 2009). Dat leeraan-



bod wordt versterkt door onder meer autonomie en speelruimte in de job, sociale contacten en overleg, ruimte voor reflectie, begeleiding en feedback en een goede toegang tot informatie op de werkplek.

De enquête vroeg niet expliciet naar het leer- en opleidingsaanbod op de werkplek, maar de antwoorden op de vraag via welke andere methodes dan cursussen, studiedagen en stages medewerkers zich vormen, geven wel een indicatie (zie de tabel hieronder). In het geheel van alle vormingsmogelijkheden krijgt het leren op de werkplek een plaats, zij het een weinig prominente. Dat kan te maken hebben met de manier van vraagstelling ofwel met het feit dat werkpleklernen (nog) niet zoveel aandacht krijgt.

Of medewerkers gebruik maken van het leeraanbod op de werkplek heeft ook te maken met hun leervermogen en -bereidheid. Verwijzen we naar het voorbeeld van "23 dingen": de aanpak van het programma prikkelt medewerkers om zelf te ontdekken en te leren, dus om hun leercompetenties aan te scherpen. Of het echt een succes wordt, zal afhangen van de mate waarin medewerkers zich gemotiveerd voelen om er iets mee te gaan doen op de werkplek. Dat heeft dan weer te maken met het leerklimaat in de organisatie.

Kenmerken van een lerende organisatie

Zo komen we terug bij het artikel: *Is yours a learning organisation?* Volgens de auteurs is het leerklimaat één van de drie grote pijlers van de lerende organisatie. Als kenmerken van een werkklimaat dat het leren stimuleert, noemen ze openheid voor nieuwe ideeën, waardering van verschillen en tijd voor reflectie. Fouten worden er niet afgestraft: het zijn kansen om te leren. Ten tweede investeert de lerende organisatie sterk in actieve leerprocessen. Daarbij gaat het niet alleen om training en opleiding, maar veel breder, om praktijken waaruit de organisatie leert: experimenteren, systematische informatieverzameling, analyse, informatiedoorstroming. Ten slotte moet de leidinggevende het leren in al zijn facetten ondersteunen (zie figuur 8).

Ben je benieuwd hoe goed je dienst of organisatie het doet in vergelijking met andere organisaties? Je kunt het nagaan via een online vragenlijst op <http://los.hbs.edu>. Misschien stof voor reflectie over het lerend gehalte van je dienst en/of een aanzet tot actie?

Via welke andere methodes dan cursussen, studiedagen en stages vormen medewerkers zich?

(meerdere antwoorden mogelijk, N=203)Aantal antwoorden

Leren van collega's (al dan niet formeel)	9
Literatuur doornemen	8
Interne vorming door collega's	4
Zelfstudie	3
Aanleren gebruik toepassingen	2
Petersysteem	2
Workshops	2
Coaching	1
Door eigen ervaring	1
Interne opdrachten	1
Personeelsvergadering	1
Persoonlijk begeleidingsplan	1
Selectieproeven	1
Uitwisselingsmomenten	1

Bouwstenen van de lerende organisatie

Werkomgeving die het leren ondersteunt	Concrete leerprocessen en -praktijken	Leiderschap dat het leren ondersteunt
<ul style="list-style-type: none"> • Psychologische veiligheid (bv. Fouten worden niet afgestraft, het is gemakkelijk om vrijuit je gedacht te zeggen). • Verschillen worden gewaardeerd • Openheid voor nieuwe ideeën • Tijd voor reflectie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte en aandacht voor experimenteren • Systematische informatieverzameling (over klanten, trends), benchmarking • Analyse (om problemen te identificeren, op te lossen) • Opleiding en training • Informatiedoorstroom (intern en extern) 	<p>O.m. door te luisteren, input in discussies te stimuleren, verschillende zienswijzen aan te moedigen, ruimte te maken voor reflectie, en voor de identificatie van problemen en uitdagingen</p>

Figuur 8. Samengevat en vertaald uit: *Is yours a learning organization?*

Referenties

- Baert, H., De Witte, K., en Sterck, G. (2000). *Vorming, training en opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen*. Garant, Leuven-Apeldoorn.
- Broady-Preston, J. (2009). *Continuing professional development - Its role in changing educational and qualification landscape of the information profession; a case study of the UK*. In Varlejs, J., Lewis, L., and Walton, G., editors, *Strategies for Regenerating the Library and Information Profession. Eight World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions*, IFLA Publications, p. 260–278. IFLA, K. G. Saur, München.
- De Hauw, S. en De Vos, A. (2009). *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009*. Steunpunt WVSE report.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., and Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* *Harvard Business Review*, March, p. 109–116.
- Kerstens, V. (2009). *Competentiemanagement in bibliotheken, archieven en documentatiecentra*. *Bibliotheek- & Archiefgids*, 85(3), p. 9-17.
- Lauwers, B. (2009). *Werken en leren. Leren op de werkplek in de praktijk*. SERV - Sociaal Economische Raad van Vlaanderen / Stichting-Innovatie & Arbeid.
- Munde, G. (2000). *Beyond mentoring: toward the rejuvenation of academic libraries*. *The Journal of Academic Librarianship*, 26(3), p. 171–175.
- Sayers, R. (2007). *The right staff from x to y, generational change and professional development in future academic libraries*. *Library Management*, 28(8/9), p. 474–487.
- Simon, E. (2009). *23 Dingen in Vlaanderen: de eerste bevindingen*. *Digitale Bibliotheek*, 1(3), p. 30-32

Noten

1. In maart 2008 organiseerde de werkgroep Competenties van VVBAD, in samenwerking met VOWB, VCOB (nu Locus), en ABD-BVD, een enquête bij personeelsverantwoordelijken van bibliotheek, archief en documentatiediensten. Die moest inzicht geven in de evolutie van de tewerkstelling en de personeelsbehoeften en nagaan in hoeverre de sector bekend is en werkt met competentie management.
2. American Library Association, meer info: <http://www.ala.org/ala/mgrps/rts/nmrt/oversightgroups/comm/mentor/mentoring-committee.cfm>. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
3. Association of College and Research Libraries, meer info: <http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/about/sections/sts/mentors/mentorinfo.cfm>. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
4. Chartered Institute of Library and Information Professionals. Meer info over de kwalificaties op <http://www.cilip.org.uk/qualificationscharterhip>: Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
5. <http://plcmcl2things.blogspot.com/> Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
6. <http://www.gerardbierens.nl/index.php/blog/reacties/23-dingen-onder-de-loep>
7. <http://www.commissaress.be/?m=200907>. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
Zie ook referentie: Simon, 2009.
8. <http://www.learning-theories.com/communities-of-practice-lave-and-wenger.html>. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
9. <http://www.debibliotheken.nl/content.jsp?objectid=23008>; citaat uit de brochure in pdf: *Library School*, p. 3. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
10. <http://www.debibliotheken.nl/content.jsp?objectid=23008>; citaten uit de brochure in pdf: *Library School* p. 4. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009/
11. http://www.vspw.be/opleidingen/bibliotheekschool/andere_initiatieven. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
12. Meer info op: <http://info.bronnenwijzer.be/>. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
13. <http://www.locusnet.be/portaal/Locus/LokaalCultuurmanagement/Management%20Bib/Organisatieontwikkeling/>. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.
14. <http://www.wbad.be/node/1233>. Laatst geraadpleegd op 30/10/2009.

SAMENVATTING

Deze publicatie bespreekt de huidige trends inzake competentieontwikkeling in organisaties en toetst deze aan de ontwikkelingen in de bibliotheek- en informatiesector in Vlaanderen en daarbuiten. Daarnaast wordt competentieontwikkeling geplaatst in het bredere kader van de lerende organisatie. Het artikel is gebaseerd op literatuur en de resultaten van een enquête bij leidinggevenden in de bibliotheek- archief- en documentatiesector in Vlaanderen in 2008.

De enquête bevestigt dat bibliotheken en documentatiecentra die competentie management toepassen meer investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers. Als nieuwe trends in competentieontwikkeling worden in de literatuur genoemd: meer aandacht voor aanvullende processen bij training en opleiding, individualisering en zelfstudie, kennisdoorstroming en informeel leren. Verschillende ontwikkelingen in de bibliotheek- en informatiesector sluiten hierbij aan. Anderzijds lijkt de aandacht voor het leer- en opleidingsaanbod op de werkplek nog beperkt.

ABSTRACT

This publication discusses the current trends in competency development in organizations and relates them to developments in the library and documentation sector in Flanders and beyond. Further, competency development is situated in the broader framework of the learning organization. The article is based on literature and the results of a survey of managers in the library, archive and documentation sector in Flanders in 2008.

The survey confirms that libraries and documentation centres that implement competency management invest more in the development of their employees. Literature indicates new trends in competency development: more attention to processes supplemental to training and education, individualization and self-study, knowledge transfer and informal learning. Several initiatives fit in with these trends. On the other hand, the attention to the learning and educational supply at the workplace still seems to be limited.