

1.4. Methode 4: Verzameling van de individuele opleidingsbehoeften door de directleidinggevende op basis van een gesprek

Deze methode bestaat uit de identificatie van de opleidingsbehoeften (maar ook de -wensen) van de medewerker op basis van een gesprek – doorgaans jaarlijks of semestrieel – tussen de medewerker en een of zijn leidinggevend(en).

Of het nu om een functioneringsgesprek of een evaluatiegesprek gaat, het principe is dat er een overzicht van de (volledige of gedeeltelijke) verwezenlijking van de doelstellingen van het voorbije jaar gemaakt wordt. De redenen waarom ze niet behaald werden (of konden worden) worden geanalyseerd, de doelstellingen voor het volgende jaar worden bepaald, en er wordt overwogen welke middelen ter beschikking van de medewerker worden gesteld om hem te helpen de doelstellingen te behalen.

Opleidingen zijn een van die middelen.

Al de verslagen van de gesprekken (of toch “het gedeelte over de opleiding”) worden door de afdelingsverantwoordelijken naar de opleidingsverantwoordelijke doorgestuurd.

1.4.1. De verschillende gesprekstypes

Met deze methode kan optimaal geluisterd worden naar de opleidingsbehoeften die door de medewerker geformuleerd worden.

Het gaat om een gesprek, een dialoog tussen de medewerker en zijn leidinggevende.

Er bestaan verschillende mogelijke gesprekstypes tussen een leidinggevende en zijn medewerkers: evaluatiegesprekken, functionerings- of voortgangsgesprekken, opleidingsgesprekken, ontwikkelingsgesprekken, doelstellingsgesprekken ...

1.4.2. Functioneringsgesprek en evaluatiegesprek

De twee meest gebruikte modellen zijn de evaluatiegesprekken en de functioneringsgesprekken.

Ze hebben gemeenschappelijk dat ze een overzicht maken van de verwezenlijking (volledig of gedeeltelijk) van de doelstellingen van het voorbije jaar, dat ze de redenen analyseren waarom de doelstellingen niet behaald werden, dat ze doelstellingen voor het volgende jaar bepalen en dat ze de middelen overwegen die ter beschikking van de medewerker gesteld zullen worden om hem te helpen zijn doelstellingen te behalen. Sommige ondernemingen voorzien in de loop van het jaar (alleen) een functioneringsgesprek als het ernaar uitziet dat de medewerker er niet in zal slagen zijn jaarlijkse doelstellingen te behalen om zo de nodige maatregelen te kunnen nemen om bij te sturen.

Het gedeelte “opleiding” wordt vaak op het einde van het gesprek behandeld.

Het verschil tussen beide gesprekken is dat bij evaluatiegesprekken de kwaliteit van het geleverde werk en het gedrag van de medewerker geëvalueerd worden, en dat er ook vaak onderwerpen zoals verloning, premies en promoties aangekaart worden.

Het is beter om verwarring tussen het verzamelen van de opleidingspunten en die punten te voorkomen.

Hoe dan ook, als er in jouw onderneming alleen evaluatiegesprekken bestaan, is het beter om het aspect “opleidingsbehoeften” tijdens dergelijke gesprekken aan te kaarten dan helemaal niet!

Onderaan vind je een (mini-)gids om een functioneringsgesprek te voeren, met voorbeelden en praktische tips.

1.4.3 Opleidingsgesprekken

Tijdens de zogenaamde “opleidingsgesprekken” (en de “ontwikkelingsgesprekken”) ligt de focus op het luik “ontwikkeling van competenties – opleidingen” om de medewerker te doen groeien in zijn functie en in de onderneming.

In bijlage 5bis vind je (mini-)gids om een opleidingsgesprek te voeren, met voorbeelden en praktische tips.

Aandachtspunt: de CAO over opleiding in de sector van de voedingsindustrie voorziet dat iedere werknemer een gesprek met zijn overste kan vragen over zijn mogelijkheden om opleidingen te volgen (artikel 4 van CAO 2013-2014 voor de voedingsindustrie over opleidingen: “*Elke werknemer beschikt over een recht van initiatief om een gesprek te vragen met zijn verantwoordelijke over zijn opleidingsmogelijkheden*”).
De gids over de “sectorale verplichtingen en tools” detailleert dat recht en de manier waarop een dergelijk opleidingsgesprek gevoerd moet worden:
[http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/sectoraal-opleidingsplan-en-andere-verplichtingen- \(opleidingsgids deel 1, opleidingsfiche 3\)](http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/sectoraal-opleidingsplan-en-andere-verplichtingen- (opleidingsgids deel 1, opleidingsfiche 3))

1.4.4. Om verder te gaan: professioneel gesprek of ontwikkelingsgesprek

Het professioneel gesprek of ontwikkelingsgesprek is minder gangbaar. Het is geen evaluatiegesprek of functioneringsgesprek maar een vormingsgesprek. Het gaat over een professioneel project dat aan de wens van een medewerker en aan de ontwikkelingsstrategie van de onderneming beantwoordt. De medewerker kan zijn evolutiewensen toelichten en bekijken welke opleidingen hij kan volgen. Zo kan de onderneming zijn hr-management optimaliseren door de beschikbare competenties te identificeren, door de medewerkers in een actieve evolutie van hun behoeften te betrekken, zelfs door een anticiperend beheer van functies en vaardigheden te starten.

Opmerking:

In sommige ondernemingen gebeuren die gesprekken met z'n drieën, in jouw aanwezigheid (of de aanwezigheid van iemand van de HR-afdeling).

In het geval van opleidingsgesprekken of professionele gesprekken kan de onderneming er de voorkeur aan geven om eerder met jou – zonder de directleidinggevende – een professioneel gesprek te organiseren, zodat de medewerker zich vrijer kan uiten. Dat specifieke geval zullen we in het volgende punt kort behandelen.

Aandachtspunt: het implementeren van een systeem voor gesprekken

1. Alvorens een systeem voor gesprekken (evaluatiegesprekken, functioneringsgesprekken of vormingsgesprekken) in te voeren, moet er verduidelijking komen over het type gesprek (inzet, doelstellingen, inhoud, tools).

Als er een vakbond is, kan je best overleg plegen over de doelstellingen en opzet van het gesprek.

Die verduidelijking en het overleg met betrekking tot het kader van de gesprekken kunnen best in een charter opgenomen worden, dat binnen het team verspreid wordt.

2. De kwaliteit van de resultaten van het gesprek met de afdelingsverantwoordelijken kan zwak zijn als het leidinggevend personeel geen opleiding in gesprekstechnieken gekregen heeft en/of de gesprekken alleen als een administratieve formaliteit beschouwt. Het vergt tijd en engagement van de directie om ervoor te zorgen dat het leidinggevend personeel zich voor een dergelijk gesprek inzet. Bovendien is de verantwoordelijke op de werkvloer niet altijd goed geplaatst om behoeften te identificeren, die zijn verantwoordelijkheidsdomein op korte termijn soms overstijgen. Daarom moet je, als je met gesprekken begint, erop letten dat de leidinggevendenden indien nodig opgeleid worden om een goed gesprek te voeren. Laat de besluiten van de gesprekken eventueel valideren op een hoger niveau van de organisatie.

1.4.5. Centralisatie van de behoeften die uit de gesprekken bij de personeelsverantwoordelijke gebleken zijn

Alle verslagen van de gesprekken, of toch het gedeelte over de opleiding, zullen daarna bij jou gecentraliseerd worden en jij moet ernaar verwijzen om het lastenboek (en het opleidingsplan) op te stellen.

Voor elke opleiding (die hem relevant lijkt) deelt de leidinggevende jou het volgende mee:

- de naam van de betrokken werknemers (of toch minstens het aantal),
- de opleiding in kwestie,
- de gemeenschappelijke verwachtingen (van de medewerker en van de leidinggevende),
- de gewenste periode,
- de duur,
- ... (elk ander nuttig element).

Bijlage: Het functioneringsgesprek

Definitie

Een functioneringsgesprek is een dialoog tussen de functionele verantwoordelijke en een personeelslid die het huidig en toekomstig functioneren tussen de functionele verantwoordelijke en een personeelslid behandelt om de prestaties te optimaliseren. Ook de functionering binnen het team komt aan bod.

Het gesprek geeft een regelmatige stand van zaken over het functioneren van de persoon in zijn werkomgeving, de steun waarover hij beschikt en zijn wensen en ambities voor de toekomst. Hij krijgt ook de gelegenheid om nieuwe persoonlijke en professionele doelstellingen te bepalen.

Het gesprek houdt geen beoordeling in, maar dient wel om de medewerkers constructieve feedback te geven en verbeteringen door te voeren met betrekking tot taken, de samenwerking binnen het team, de werkomstandigheden of om competenties te valoriseren.

Basisprincipes

Het gesprek vindt jaarlijks plaats (*daarnaast kan elke medewerker een functioneringsgesprek aanvragen en bovendien kan elk personeelslid zich indien gewenst laten vergezellen door een vakbondsafgevaardigde naar keuze*).

Het gesprek is gericht op de toekomst. Na afloop wordt een verslag opgesteld met schriftelijke conclusies, ondertekend door twee partijen.

De twee partijen kunnen/moeten bepalen hoe de medewerkers hun activiteiten zo goed mogelijk kunnen realiseren en hoe ze zich optimaal in hun werk kunnen ontplooiën.

Het is dus geen individueel evaluatiesysteem voor personeelsleden om een sanctie of een beloning uit te spreken. Het verschil met een evaluatiegesprek schuilt vooral in het aspect 'wederzijdse communicatie'. Tijdens een evaluatiegesprek beoordeelt de directe verantwoordelijke hoofdzakelijk zelf hoe de medewerker de voorbije periode gepresteerd heeft.

Functies

De functie is drievoudig:

- zelfbeoordeling van de medewerker, zijn functie, zijn relaties met de medewerkers en met zijn verantwoordelijke;
- hulp en advies voor de ondervonden problemen;
- loopbaanoriëntatie op korte en middellange termijn.

Doelstellingen

Een dubbel doel: de medewerkers ondersteunen om:

- een grotere persoonlijke voldoening uit het werk te halen
- efficiënter te functioneren

Meer bepaald

→ komt de medewerker te weten hoe zijn functionele verantwoordelijke over hem denkt, waar hij in zijn functie staat, welke nieuwe competenties hij heeft verworven of welke nuttige competenties hij zou kunnen verwerven, welke problemen hij ondervond, welke

evoluties/loopbaanperspectieven hij verlangt of de directie van hem verlangt ...

→ leert de functionele verantwoordelijke zijn medewerker beter kennen en leren beide partijen elkaar beter kennen; worden de doelstellingen beter overgebracht en kan de medewerker die doelstellingen beter realiseren.

Aan die algemene doelstellingen worden enkele ondergeschikte doelstellingen toegevoegd.

1. Het goed functioneren bevestigen: vaak komen in de communicatie van de verantwoordelijke naar zijn team enkel de verbeteringspunten aan bod. Het functioneringsgesprek is het ideale moment om de positieve punten van de prestaties van de medewerker op te sommen.

2. Het slecht functioneren corrigeren: dagelijks bijsturen en coachen om operationele problemen op te lossen. Maar met het functioneringsgesprek kan je dieper ingaan op structurele problemen.

3. De toekomstige werking uitstippelen: tijdens het functioneringsgesprek komen ook de opleidingsbehoeften en ontwikkeling van de medewerker aan bod. Bespreek eventueel de ambitie op lange termijn. Zo blijft de job uitdagend en ontdek je ondergewaardeerde, onbenutte competenties van de medewerker.

4. De samenwerking analyseren en aanzetten tot 'goed leiderschap': de samenwerking tussen collega's en vooral met de directe verantwoordelijke wordt tijdens het functioneringsgesprek geanalyseerd. Vooral het aspect 'leiden en begeleiden' zet de directe verantwoordelijke aan om zijn eigen leiderschap kritischer te bekijken.

5. Overleg opbouwen: in de dagelijkse begeleiding wordt overleg vaak over het hoofd gezien onder druk van de omstandigheden (tijd, werk, stress ...). Een functioneringsgesprek biedt de gelegenheid om echt wederzijds overleg te plegen. Beide gesprekspartners – de directe verantwoordelijke en de medewerker – krijgen de kans om zichzelf in vraag te stellen in plaats van door confrontatie problemen af te handelen.

6. Systematisch informatie vergaren: dankzij het terugkerende karakter van het functioneringsgesprek kan je bepaalde informatie registreren, zoals de opleidingsbehoeften.

Twee voorbeelden van een evaluatieformulier

Voorbeeld 1.

1. De SMART-doelstellingen van het vorige jaar
Werden ze gerealiseerd? Indien ja, wat waren de bevorderende factoren? Indien niet, waarom niet?
2. De functie zoals beschreven in de functieomschrijving.
Geldt de huidige functieomschrijving vandaag nog of is je functie veranderd?
3. Taken en werklust: methodes en werktools, technische middelen, competenties, extra opleidingen.
*Kan je met je tijd – methodes – tools – omgeving – competenties alle voorziene taken voltooien?
Indien niet, welke actie – opleidingen – zou je voorstellen?*

4. Communicatie en informatie
Beschikt de medewerker over alle essentiële informatie om goed te functioneren? Is de organisatie en de communicatie tussen de directe verantwoordelijke en de medewerker en tussen de medewerker en zijn collega's transparant?
5. Omkadering, coaching en ondersteuning van zijn directe verantwoordelijke en samenwerking met zijn collega's.
Op welke punten kan de samenwerking tussen de directe verantwoordelijke en de medewerker verbeteren? Hoe ziet de medewerker de samenwerking met zijn collega's?
6. Carrièreplan, kortetermijnverwachtingen
Hoe ziet de medewerker zijn evolutie in de onderneming? Welke competenties/opleidingen heeft hij nodig voor zijn ontwikkeling binnen de onderneming?
7. SMART-doelstellingen voor het komende jaar
8. Andere opmerkingen
Eventuele andere punten die de medewerker of de directe verantwoordelijke willen toevoegen. Vermeld ook eventuele meningsverschillen.

Voorbeeld 2: hier enkele voorbeelden van vragen die de medewerker (zich) moet stellen

1. Heb ik goede kennis van wat mijn functie en taken inhouden? Waar zou ik graag verduidelijking willen zien?
2. Aan welke activiteiten van de afgelopen twaalf laatste maanden heb ik vooral gewerkt?
3. Welke aspecten van mijn werk geven mij het meest voldoening?
4. Welke aspecten van mijn werk geven mij het minst voldoening? Heb ik suggesties om deze situatie te verbeteren?
5. Hoe verliep mijn werk de afgelopen maanden op de volgende vlakken: activiteiten, methodes, interne of externe samenwerking, ter beschikking gestelde middelen (tools, tijd, collega's ...) Hebben er zich specifieke moeilijkheden voorgedaan?
6. Voor welke aspecten van mijn werk ondervind ik de meeste moeilijkheden? Voor welke aspecten van mijn werk wil ik meer ondersteuning? Welke ondersteuning?
7. Wat zou er kunnen gebeuren (bv. opleidingen n.v.d.r.) om mijn missies en taken makkelijker te verwezenlijken?
- door mijzelf; - door mijn collega's (als ik er heb); - door mijn teamverantwoordelijke (als ik er één heb); - door de directie.
8. Welke eventuele veranderingen zou ik voor de 12 komende maanden (en zelfs op langere termijn) aan mijn functie en werk willen aanbrengen?
9. Zijn er andere dingen die ik zou willen zeggen?

Voorwaarden voor een succesvol gesprek

Voor het gesprek

Een medewerker moet op voorhand weten waaraan hij zich kan verwachten tijdens een functioneringsgesprek. De directe verantwoordelijke moet hem eraan herinneren dat zijn bijdrage belangrijk is.

De voorbereiding van de twee partijen is essentieel. Hoe beter de voorbereiding, hoe groter de kans om tijdens het functioneringsgesprek resultaatgerichte actiepunten te bekomen. Daarom moeten zowel de medewerker als de directe verantwoordelijke voor het gesprek in grote lijnen het evaluatieformulier hebben ingevuld (zie hierboven).

Tijdens het gesprek

1. Schep een gunstige omgeving voor beide partijen (rustige ruimte en comfortabele stoelen, geen voordeligere positie voor de verantwoordelijke).
2. Besteed voldoende tijd aan het gesprek en zorg ervoor dat niemand je onderbreekt.
3. Begin het gesprek met het hoe en het waarom en het verloop van het gesprek. Beklemtoon de verwachte voordelen.
4. Volg altijd de doelstellingen en de rode draad van het gesprek, zodat je niet afgeleid geraakt. Herinner eraan dat het gesprek niet dient om te berispen maar om de kwaliteit en het rendement van de professionele prestaties en de ontplooiing van de medewerkers te verbeteren.
5. Toon luisterbereidheid. Lees de signalen van de medewerker als hij zich probeert uit te drukken. Laat hem zijn standpunt over de vraag toelichten en luister naar zijn argumenten. Leer vooraf een methode om misverstanden en conflicten op te lossen (bijvoorbeeld techniek om te herformuleren, om het personeelslid te helpen om zich uit te drukken en te vermijden dat je een emotionele reactie uitlokt).
6. Bepaal SMART-doelstellingen (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Resultaatgericht en Tijdsgebonden).
7. Besluit het gesprek door de SMART-doelstellingen samen te vatten, zodat je zeker begrepen hebt wat de medewerker bedoelt en zodat de medewerker begrepen heeft wat de functionele verantwoordelijke bedoelt. Evalueer de manier waarop het gesprek is verlopen en noteer de genomen beslissingen.

Na het gesprek

De directe verantwoordelijke stelt een eerste versie van het verslag van het gesprek voor. Hij verzendt die naar de medewerker die in de week van ontvangst opmerkingen of correcties kan toevoegen, of het verslag zo aanvaardt. In het eerste geval stelt de directe verantwoordelijke in de week een tweede versie voor, die de medewerker moet ondertekenen. Twee originele exemplaren worden ondertekend door de directe verantwoordelijke en de medewerker: één exemplaar is bestemd voor de medewerker, de directe verantwoordelijke verzendt het andere naar de sectorpersoneelsverantwoordelijke, die het archiveert in het persoonlijke dossier van de medewerker. De directe verantwoordelijke houdt een kopie van het verslag van het gesprek bij.

Referenties:

- *'hulp en verbondenheid, samen leven': gebruiksaanwijzing van het functioneringsgesprek:*
- *Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail (ABBET): fiche 6.1.3 - functioneringsgesprek.*

Bijlage bis: Minigids voor het opleidingsgesprek

Herinnering: de doelstelling is de identificatie

- van de vaardigheden die vereist zijn om de professionele doelstellingen van de medewerker te realiseren, om zijn prestatie- en expertiseniveau te verhogen en om zijn polyvalentie te vergroten of om tot zijn loopbaanontwikkeling bij te dragen;
- van de competenties waar de medewerker effectief over beschikt;
- via vergelijking, van de competenties die nog verworven moeten worden.

Het gesprek heeft de volgende kenmerken:

- Het bepaalt een hiërarchie en vat samen: het moet op de sleutelcompetenties gericht zijn.
- Het is participatief: de medewerker moet erbij betrokken worden.
- Het integreert een actieplan om het gebrek aan competenties in te vullen.

1^{ste} stap: voorbereiding van het gesprek

1. Bereid het gesprek voor door de informatie over je medewerker te verzamelen op basis van verschillende documenten (zijn prestatiedoelstellingen, zijn functiebeschrijving, de verslagen van eerdere gesprekken ...).
2. Noteer de vaardigheden waarvan de ontwikkeling belangrijk lijkt.
3. Vraag aan de medewerker om na te denken over de competenties die hij wenst te ontwikkelen, rekening houdend met de drie assen van punt 1 hieronder. Het is namelijk aangewezen om rekening te houden met de geformuleerde opleidingsbehoeften die ervaren worden door de leidinggevende, en ook door de medewerker (bij voorkeur te bepalen met een aanvraagformulier voor een opleiding – zie benadering 1.4).

2^{de} stap: het gesprek op zich

1. Bepaal de te ontwikkelen competenties (hoogstens 5!) op basis van drie assen
 - a) opdat de medewerker de prestatiedoelstellingen die van hem verwacht worden in het kader van zijn huidige functie zou behalen;
 - b) rekening houdend met de waarschijnlijke evolutie van de functie over 1 tot 3 jaar;
 - c) rekening houdend met de evolutiewensen van de medewerker.
2. *Een aandachtspunt: het is altijd aangewezen dat beide partijen zich afvragen of de opleiding echt een oplossing zal bieden of op zijn minst de enige oplossingspiste is. Is het bijvoorbeeld niet beter om veeleer/ook de organisatie van het werk te veranderen (bijvoorbeeld de functie van de persoon te veranderen), de communicatie te verbeteren enzovoort?*
3. Bepaal de prioriteiten op basis van het belang en het dringende karakter om zo hoogstens 2-3 prioritaire competenties te behouden! *Houd ook rekening met de werklast en de graad van dringendheid van de competentie die ontwikkeld moet worden.*
4. Vertaal de verbeteringen die door de competenties in kwestie gewenst zijn, in concrete ontwikkelingsdoelstellingen volgens het "SMART"-model (doelstelling: specifiek (duidelijk), meetbaar, aanvaardbaar en aanvaard!, realistisch, bepaald in de tijd).
5. Bepaal de succesindicatoren: waaraan zou ik kunnen zien/meten/waarnemen/weten ... dat de beoogde competentie ontwikkeld werd?

6. Bepaal voor elk van de behouden competenties de middelen voor de competentieontwikkeling: opleiding in de strikte zin van het woord uiteraard, maar ook: coachen, zelf aanleren, aan vergaderingen deelnemen, een project uitwerken, een interview met experts afnemen, in een leerrijke werksituatie geplaatst worden ...
7. Een korte PV voor “contractualisering” (cf. infra) opstellen; zodra die door de medewerker gevalideerd is, stuur je die door naar de persoon of de dienst die de beslissingen neemt

Garandeer de opvolging op basis van “functioneringsgesprekken” om de drie tot zes maanden.

3^{de} stap: de “contractualisering”

Zodra de vaardigheden die de medewerker moet verwerven, geïdentificeerd zijn, stelt de leidinggevende een actieplan op, een soort “contract” tussen de leidinggevende en zijn medewerker. Daarin staan:

- de te ontwikkelen competenties – doelstellingen van elke geplande opleiding voor het jaar,
- de succescriteria van de opleiding,
- de modaliteiten om de competenties te verwerven: de opleidingen (of andere acties voor de ontwikkeling van competenties, zoals rollenspelen in beroepssituaties,
- de voorgestelde (menselijke en materiële) middelen,
- de timing, de beschikbare tijd; de eventuele vervanging – of een andere oplossing – om te voorkomen dat het werk zich zou opstapelen,
- de rol/betrokkenheid van de onmiddellijke hiërarchische overste onmiddellijk na de opleiding om de opvolging te garanderen en de overdracht van de verworvenheden van de opleiding naar de werkplek te vergemakkelijken,
- de modaliteiten voor de evaluatie van de goede competentieverwerving,
- (+ elk ander nuttig element).

Succesvoorwaarden

- *De personeelsverantwoordelijke informeert, sensibiliseert, en leidt het leidinggevend personeel, de medewerkers en de werknemersafgevaardigden op voor de organisatie van de gesprekken.*
- *Plan de gesprekken op het juiste moment, waarbij je rekening houdt met de opstelling van een opleidingsplan en de werklast van de betrokken partijen.*
- *Garandeer de opvolging!*

Aan het begin van het gesprek bedank je de medewerker voor zijn aanwezigheid en specificeer je nogmaals de bedoeling van de vergadering.

Tijdens het gesprek laat je de medewerker praten, zodat hij de acteur van het gesprek wordt (laat hem twee derde van de tijd aan het woord!).

Na het gesprek herformuleer je de belangrijkste punten die overeengekomen werden, je specificeert de mogelijke gevolgen, je informeert over de opvolgingsmodaliteiten (volgende gesprek) en je bedankt voor de deelname.

Aandachtspunt:

- *het zelfbeeld op het werk en de erkenning van de competenties zijn sterke onderdelen van de identiteit van een persoon. Het is dus belangrijk om het positieve te benadrukken om de medewerker niet te demotiveren en hem zijn vertrouwen niet te doen verliezen.*
- *Concentreer je op de essentiële competenties, op de meest strategische resultaten.*
- *De medewerker laten praten over de opleidingsbehoeften die hij ervaart, is zeker positief, ... maar het risico bestaat dat hij niets zal zeggen over de behoeften die hij ervaart, omdat hij meent dat het de rol van zijn leidinggevende is, of omdat hij wat bang is om de zwakke punten in zijn taakuitvoering toe te geven, of omdat hij vreest dat het verwerven van nieuwe competenties tot meer verantwoordelijkheden en/of werk zal leiden.*

Om nog verder te gaan: http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_pid_nl.pdf