

Van Prognose naar Impact

Slotdossier implementatie-onderzoek

info@alteredu.be

Auteurs

drs. Tanika Kenens
Jasper Verreydt

Gesubsidieerd door

gent:

Executive Summary

De vierde industriële revolutie heeft veel shifts teweeggebracht op de arbeidsmarkt. Met behulp van subsidies van Stad Gent tonen we dat knelpuntberoepen of jobs die binnenkort niet meer relevant zijn, geen probleem hoeven te vormen voor ondernemingen.

In dit slotdossier lichten we de resultaten van negen cases toe en tonen we dat de brug slaan tussen wetenschappelijk onderzoek en de praktijk een toekomstgerichte oplossing biedt voor de uitdagingen in werk-naar-werk transitie.

Van Prognose naar Impact

Slotdossier implementatieonderzoek

AlterEdu streeft ernaar om aan de hand van competentiebouwstenen de skills van morgen in kaart te brengen en zo de skills gap te overbruggen.

Dit slotdossier beschrijft de resultaten van het project, gesubsidieerd door Stad Gent in het kader van het Gents Arbeidspact.

Bekijk [hier](#) alle projecten onder het thema "van werk naar werk-transities".

Eerste editie: 19 juni 2023, Gent

© AlterEdu BV, Antwerpen

Dit werk is gelicentieerd onder creative commons [CC BY-NC-ND](#).

Aanspreekpunt Gent Stad in Werking

MYRIAM CARLIER, Netwerkmanager van het Open Partnerschap

Projectbegeleider: STAD GENT

ASTRID FAELENS, Teamcoach Dienst Werk en Activering

Projectpromotor: LIGURIS

JASPER VERREYDT, Subsidie-expert

Praktijk- en Onderzoekspartner: ALTEREDU

DRS. TANIKA KENENS, Onderzoeker

MICHEL LEFEBRE, Go to market



Inhoudstabel

1	PROJECTDOELSTELLINGEN
2	WERKWIJZE
5	TOEKOMST VAN COMPETENTIES
8	MEETBARE TRANSITIE
9	• RESKILLING
15	• UPSKILLING
19	• TEAM DESIGN
23	RETURN ON INVESTMENT
28	ONVERWACHTE BEVINDINGEN
31	IMPACT OP ECOSYSTEEM
32	OVERKOEPELEND EINDRESULTAAT
37	LESSONS LEARNED
41	BEKNOPTE REFERENTIELIJST
42	LIGURIS X ALTEREDU

Projectdoelstellingen

AlterEdu heeft de volgende algemene doelstellingen die ze door al haar projecten heen wil behalen:

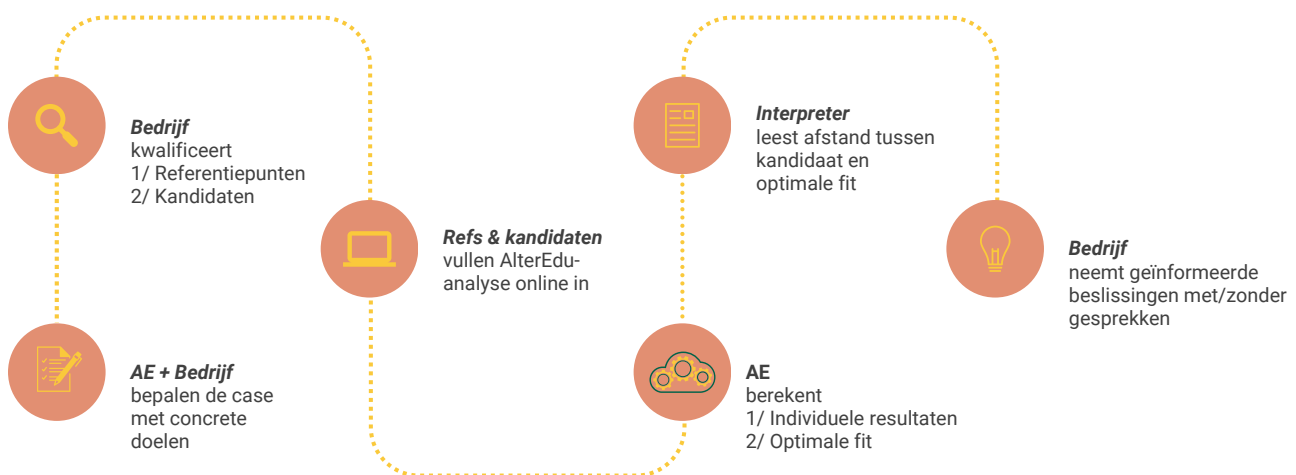
1. Het in kaart brengen van competenties die nodig zijn om organisaties futureproof te maken in vergelijking met hun eigen competentiepopulatie.
2. Het verkleinen van de skills gap (i.e., de mismatch tussen toekomstgerichte gevraagde en huidige beschikbare competenties) door een hogere succesratio in upskilling, reskilling en (re)matching in werk naar werk-transities.
3. Het verhogen van de productiviteit van het personeel.
4. Een startschot geven aan bedrijven in de ontwikkeling van best practices rond leren, omscholing en professioneel functioneren.

In het project "Van Prognose naar Impact" dragen we hiertoe bij aan de hand van drie specifieke vragen en bijhorende doelstellingen:

1. Welke bouwstenen dragen bij tot de competenties die je in de toekomst nodig hebt? Hoe weet je of de juiste inzichten bij het personeel aanwezig zijn om succesvol om- of bij te scholen naar een bepaalde functie en hoe begin je aan zo'n traject?
2. Hoe kan je de succesratio van up- en reskillingtrajecten verhogen en de uitkomsten ervan doen overeenkomen met het gewenste toekomstbeeld?
3. Hoe kan er meer zekerheid worden gegeven over de "return on investment" van een dergelijk up- en reskillingtraject?

Het projectvoorstel telde 10 ondernemingen met elk hun eigen uitdaging en (van werk naar werk-)transitietraject, waarbij ze de AlterEdu-meting voor 50 personen mochten inzetten. Dit werden bij de uitwerking 7 ondernemingen met een totaal van 9 cases. We lichten eerst de algemene werkwijze toe. Vervolgens gaan we in op de vier specifieke vragen van hierboven, en we eindigen met een beschrijving van de specifieke cases, de resultaten van het lerend netwerk en de outline van de training in bijlage.

Het AlterEdu-instrument

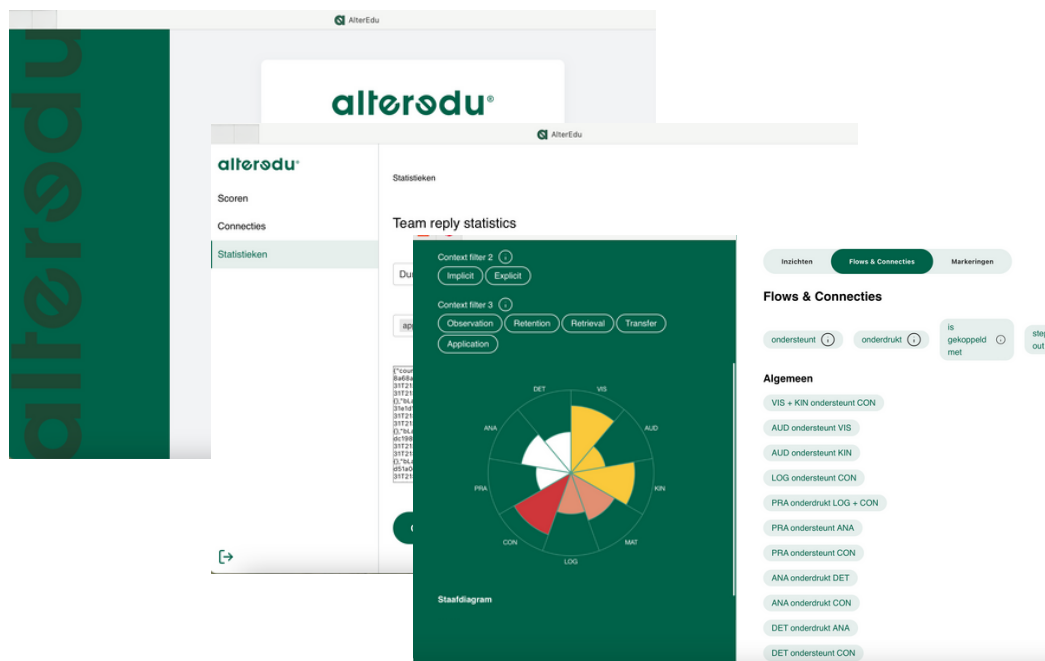


Het instrument dat we hebben gehanteerd over het hele project heen, is het AlterEdu-instrument. Dit meet redeneringsmechanismes die mensen in staat stellen om te leren, beslissingen te nemen, en problemen op te lossen. Deze mechanismes zijn dus ook de onderliggende bouwstenen van competentieontwikkeling en professioneel functioneren. Het AlterEdu-instrument is gebaseerd op de PhD van Kenens die kortdaags verdedigd zal worden bij Tilburg University en UGent. Aangezien het instrument alle redeneringsvormen in kaart brengt in verschillende contexten, is het belangrijk om een specifieke bedrijfs-case op te stellen, waardoor het duidelijk wordt wat de concrete uitdaging van de onderneming is op vlak van werk naar werk-transitie. Dit gebeurt steeds door Michel Lefebvre, co-founder van AlterEdu.

Eens de case is vastgelegd (bvb. er is een tekort aan boekhouders. We zoeken naar mogelijkheden tot omscholing bij onze interne medewerkers), duidt de contactpersoon bij de onderneming ("project-verantwoordelijke") aan welke medewerkers reeds tewerkgesteld zijn in de doelfunctie of in andere cases reeds presteren zoals gewenst ("referentiepunten" of "referentiegroep"). Tegelijk geven ze aan wie intern of extern open staat voor om- of bijscholing (vanaf nu "kandidaten"). Zowel de referentiepunten, als de kandidaten vullen de AlterEdu-survey in. Dit zijn open vragen die op basis van een dynamisch codeboek gescoord worden met het oog op vaststellen hoe een persoon met informatie omgaat, verwerkt, en beslissingen neemt.

Ten slotte, gebeurt er een kennisoverdracht van AlterEdu aan een of meer projectverantwoordelijken in de vorm van een training, waarna zij zelfstandig de resultaten van de metingen kunnen toepassen op hun case. Zodra ze geslaagd zijn voor de training,

worden zij "interpreters" genoemd o.b.v. de vaardigheid om de resultaten te lezen en te interpreteren in de verschillende individuele en bedrijfscontexten. Bij team design of uitwerking van nieuwe opleidingen of systemen, kunnen ze bij AlterEdu terecht voor advies.



Optimal fit-berekeningen

Naast het beantwoorden van de vragen van het werkveld, zijn we nog vrijwillig een stap verder gegaan in het onderzoek. Om ook bevindingen te documenteren met het oog op werkveldtransities op een meta-niveau, wilden we bestuderen of de vrije beweging van werkrachten over bedrijven heen een effect zou hebben op het tekort aan kandidaten voor knelpuntberoepen enerzijds, en de omvang van de upskilling-noden van bestaande medewerkers in beroepen in transitie anderzijds.

Hiervoor hebben we 2 types situaties bekeken:

1. Wat als we kandidaten van de deelnemende organisaties die dus opgegeven werden voor reskilling of upskilling, zouden matchen met andere doelfuncties?
2. Wat als we een sample uit de PhD van Kenens (in redactie) van 292 eerstejaars Bachelor-studenten uit Pedagogische Wetenschappen en werknemers uit diverse functies zouden matchen met de doelfuncties?

In welke mate zouden deze kandidaten zonder ervaring, o.b.v. de competentiebouwstenen vervat in de AlterEdu-variabelen, een efficiënte omschakeling kunnen maken naar die andere functie?

Om dit te berekenen vergelijken we de kandidatenresultaten met de boxplots van de referentiepunten van alle doelfuncties uit het project. Vervolgens willen we inzichten krijgen in de afstand tussen de individuele kandidatenresultaten en de box plots als representatie in welke mate kandidaten een fit vertonen met deze referentiegroep en dus de doelfunctie binnen de organisatie.

Er zijn veel manieren waarop we de fit zouden kunnen berekenen. Idealiter zouden we meerdere methodes combineren. We kozen voor de volgende berekening in R Studio op basis van een script:

- Stap 1: Elimineer respondenten waarvan variabelenscores onder de ondergrens van de referentiegroep liggen.
- Stap 2: Elimineer respondenten waarvan variabelenscores onder de ondergrens van de box liggen.
- Stap 3: Elimineer respondenten waarvan variabelenscores boven de bovengrens van de box liggen.

**Zelfs de beste medewerkers passen bijna nooit volledig in de "box".
Die variatie en diversiteit is zelfs wenselijk.**

**Het instrument dient niet om mensen te elimineren. Het geeft inzichten
over de afstand in up- en reskilling, en bijhorende ontwikkelingsstappen.**

**De resultaten hebben context nodig om reële vooruitgang te
bepalen in een organisatie.**

In het geval van een totale fit zouden de respondenten na de drie stappen nog uit het script rollen. Nuancering is hierbij essentieel. Zelfs respondenten die in de referentiegroep zitten, passen bijna nooit volledig in de "box". Er is altijd een bepaalde variatie en diversiteit. Vaak is die zelfs gewenst.

Het instrument dient dus niet om iedereen na stap 1 of stap 2 te elimineren, maar heeft als bedoeling een accurater beeld te krijgen van de realiteit, en een zicht te krijgen op de afstanden tussen het individu en de referentiegroep. Enkel als de resultaten worden gecontextualiseerd o.b.v. de individuele resultaten en de context van de organisatie, helpen deze inzichten organisaties en individuen om betere beslissingen te nemen en om in te zetten op ontwikkeling, zowel op individueel als op organisationeel, strategisch niveau.

Toekomst van competenties

VRAAG VAN HET WERKVELD

Hoe detecteer je welke bouwstenen bijdragen tot de (toekomstige) competenties van een functie en of ze aanwezig zijn in het personeel voor om- en bijscholing?

METHODE

Opzetten van prognose en matching voor toekomstgerichte competenties in een aantal functies via referentieprofielen en rechtstreekse informatie van de deelnemende organisaties.

Resultaten

Doorheen het project hebben we 9 cases behandeld, waarvan 5 in reskilling, 3 in upskilling en 1 team design. Vanuit deze cases hebben we inderdaad succesvol een aantal referentiepunten opgesteld die een goed beeld geven van de specifieke organisatie- en functiebehoeften op cognitief vlak. Dit leidde tot twee hoofdbevindingen: (1) op vlak van fit, en (2) op vlak van de maatschappij.

Person-job versus person-organization fit

Iedere functie vereist een set aan onderliggende competenties, maar hoe een bedrijf een functie invult en wat zij als presteren evalueert, is zo verschillend dat je maar in beperkte mate kan spreken over een benodigde set aan competenties voor een specifieke functie. Deze zijn er uiteraard, maar de fit met de organisatie weegt op cognitief vlak minstens even sterk door om te kunnen presteren in die omgeving, wat leidt tot de volgende conclusies:

- Diploma's hebben nog steeds hun meerwaarde door middel van ontwikkeling van skills en vakspecifieke kennis, maar kunnen niet op deze cognitieve organisatiefactor inspelen. Hierdoor kan een diploma dus geen prestatie garanderen.
- Zolang de persoon een fit heeft met de organisatie, kan interne up- en reskilling, ongeacht de functie, gemakkelijker verlopen dan iedereen nu anticipeert.

We gaan hier dieper op in onder de sectie "Meetbare transitie" aan de hand van een aantal reskilling-cases.

Maatschappelijke ontwikkeling

Door de verschillende referentiepunten op te stellen in de cases, hebben we gemerkt dat er bepaalde competentiebouwblokken in het algemeen wenselijk zijn over organisaties heen. Tot nu toe meet het overwicht aan cognitieve meetinstrumenten (waaronder IQ-testen, assessment centers en overheidstesten) inductie-deductie redeneervermogen (als A, wat is dan B?) en abstractie (figuren, vormen). Echter zitten we in het midden van een nieuwe industriële revolutie, met snel veranderende werkomstandigheden en transities, wat leidt tot de volgende vraag: Wat met mensen zonder hoog diploma, of hoge scores op IQ- of andere cognitieve testen? Hiervoor was er tot nu toe geen oplossing.

Uit de PhD van Kenens (in redactie) bleek reeds dat er meer is dan inductie-deductie en abstractie. Er zijn bijvoorbeeld andere soorten abstractievermogen (zoals modelleren) en komt ook contextueel redeneren kijken bij de transferable skills waar iedereen op wil inzetten (zie bvb. WEF). Het belang van dit nieuwe contextueel redeneren blijkt uit dit onderzoek, want het komt terug in de referentiepunten van alle cases. In de meerderheid hiervan is de variabele waarmee we dit meten zelfs sterker aanwezig dan de variabelen waarmee we de traditionele redeneringsvormen meten; ook in functies zoals boekhouder en technisch projectleider, waar traditioneel eerder het omgekeerde zou verwacht worden. Je merkt dus dat het contextueel redeneren in al haar vormen aan een opmars bezig is op maatschappelijk niveau.

In vergelijking met vroeger wordt een persoon vandaag met veel grotere hoeveelheden informatie geconfronteerd, zowel in de privésfeer, als in het professioneel leven. In veel gevallen, betekent professioneel functioneren echter ook omgaan met complexiteit en innovatie, naast die "information overload". Uit de PhD van Kenens bleek reeds een samenspel van meerdere factoren belangrijk te zijn om met deze complexiteit en veelheid aan informatie om te gaan, die ook een mooie aanvulling betekenen voor de huidige meetinstrumenten.

Zaken waar de variabelen uit het instrument betrekking op hebben zijn onder andere: Ziet de persoon de situatie als een probleem of mogelijke kans tot verbetering?

Sluit de potentiële oplossing aan bij procedures of eigen ervaring? Indien niet, hoeveel perspectieven en kritische reflectie kan de persoon aannemen en hoe goed kan deze de complexiteit versimpelen zonder kantjes af te lopen? We bespreken dit soort cases in detail onder "Meetbare transitie".

Ook hier merken we een duidelijke evolutie: Ondernemingen kozen systematisch referentiepunten met goed ontwikkelde mechanismes op het vlak van die complexiteit en information overload; iets wat we bij kandidaten niet zien terugkomen. Daarnaast blijken de "waardevolste medewerkers" binnen de referentiepunten zelfs deze mechanismes proactief in te zetten; met andere woorden nog voordat er een probleem of inefficiëntie is.



We maken maatschappelijk gezien een evolutie door naar meer contextueel redeneren gecombineerd met wat we al kennen.

Mechanismes die ons helpen met complexiteit en information overload zijn nodig voor de functies van de toekomst.

Zelfs goed presterende medewerkers fungeren voornamelijk reactief. Bij snelle probleemherkenning valt dit niet op, maar we evolueren naar een arbeidsmarkt waar oplossingsgericht denken reeds verwacht wordt zonder dat er een probleem is. Dit zien we nu zeer weinig terugkomen in de deelnemers. Dit wordt bevestigd door andere wetenschappelijke literatuur (Bvb. Taxonomie van Bloom¹).

1 Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into practice*, 41(4), 212-218.

Meetbare transitie

VRAAG VAN HET WERKVELD

Hoe kan je de succesratio van up- en reskillingtrajecten verhogen en de uitkomsten ervan doen overeenkomen met het gewenste toekomstbeeld?

METHODE

De afstand tussen de huidige workforce en de gewenste workforce van de toekomst meetbaar maken en op basis hiervan optimalisaties in het up- of reskillingtraject doorvoeren op individueel of organisationeel vlak.

Cases, vragen en antwoorden

Meetbare transitie is behaald door het identificeren van de referentiepunten op basis van de huidige werknemerspool en per bedrijf intern personeel op te leiden om de resultaten te leren lezen en interpreteren in functie van hun context. Dit stelt de bedrijven in staat om met de resultaten aan de slag te gaan, te weten welke bouwstenen onder een bepaalde functie zitten en de afstand in te schatten tussen wat ze willen van hun personeel op cognitief vlak in de toekomst en wat nu beschikbaar is (zie ook de werkwijze boven). Zodoende wordt de kennis

van het AlterEdu-model en de hele relevante wetenschap rond cognitieve modellen verankerd bij de bedrijven zodat zij de juiste acties kunnen ondernemen voor hun up- en reskillingtransities.

In meerdere bedrijfscases hebben we op basis van de metingen optimalisaties in hun up- en reskillingtrajecten kunnen voorstellen. Hiernaast heeft de inzet van het AlterEdu-model een aantal barrières blootgelegd bij het opzetten van een dergelijk traject.

Reskilling

Zoals vermeld, hebben we vijf reskilling-cases uitgevoerd met als doelfuncties: accountant, technisch projectleider, payroll (x2), en uitzendconsulent. In het ene geval zou de omscholing gebeuren via een externe partij, in het andere geval via de interne academy. Organisaties zetten vaker in op eigen academies voor functies waarvoor er geen formele studierichting bestaat in het hoger onderwijs of avondschoon. De vragen en bevindingen zijn veelal toepasbaar op alle cases.

➤ “Hoe vinden we **intern** mensen die **gemakkelijk om te scholen** zijn om de tekorten te compenseren?”

➤ “Hoe kunnen we beter **anticiperen op mogelijke hindernissen** in de omscholing van kandidaten?”

“Hoe kunnen we de **academy optimaliseren** voor **hogere succesratio's** en verbeterde prestatie na omscholing?”

➤ “Wij vragen ons af of onze huidige testbatterijen ons tot de **beste beslissingen** leiden in het **weerhouden van kandidaten** voor omscholing en het matchen van deze kandidaten aan de juiste knelpuntfunctie.”

➤ “Welke studierichtingen zouden eventueel makkelijk **omschoolbaar** kunnen zijn **naar een meer technische functie**?”

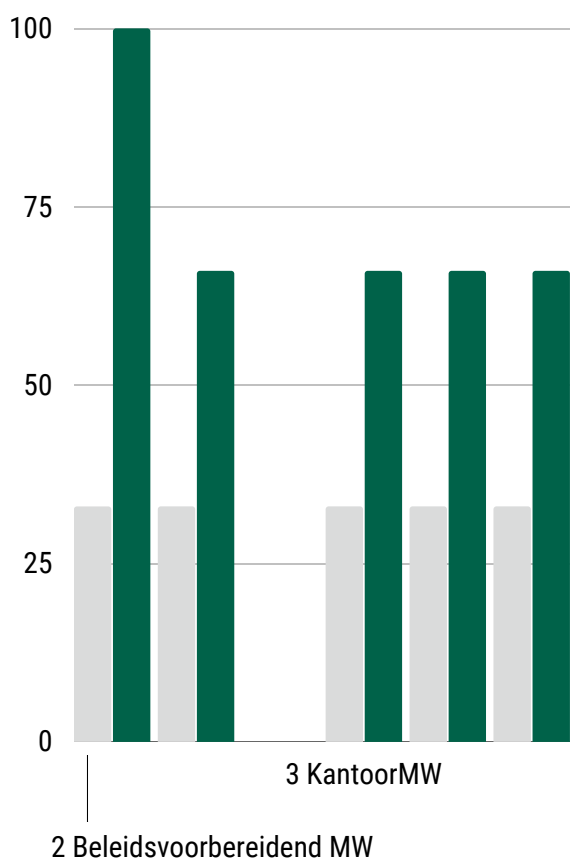
De werking verliep zoals voorgesteld in de Sectie “Werkwijze”. De organisatie levert referentiepunten aan voor de doelfunctie en kandidaten voor reskilling. Vervolgens is er kennisoverdracht in de vorm van een training. Zodra de interpreters geslaagd zijn voor de training, interpreteren zij de individuele resultaten en maken ze prognoses op basis van de vergelijking van de kandidaten met de referentiepunten, aangevuld door de contextuele factoren van het individu en de organisatie.

Aan de hand van de AlterEdu-resultaten voorspelden we dat één persoon het einde van de training niet zou halen en een andere persoon veel moeite zou hebben. Het kon bij die tweede persoon nog afhangen van het doorzettingsvermogen om door de bittere pil te bijten. Dit weerspiegelde zich in de AlterEdu-resultaten door de variabelenscores die erop wezen dat de respondent moeite zou hebben met het reduceren van complexiteit of grote problemen op te breken in kleine behapbare stukjes, waardoor voor die persoon de training idealiter meer procedureel te werk zou moeten gaan.

Dit had echter tijd nodig, welke er voor het bedrijf niet was. We hebben deze persoon nog laten starten aan de trainingssessies, maar tegen sessie 3 haakte deze af door bovenstaande redenen.

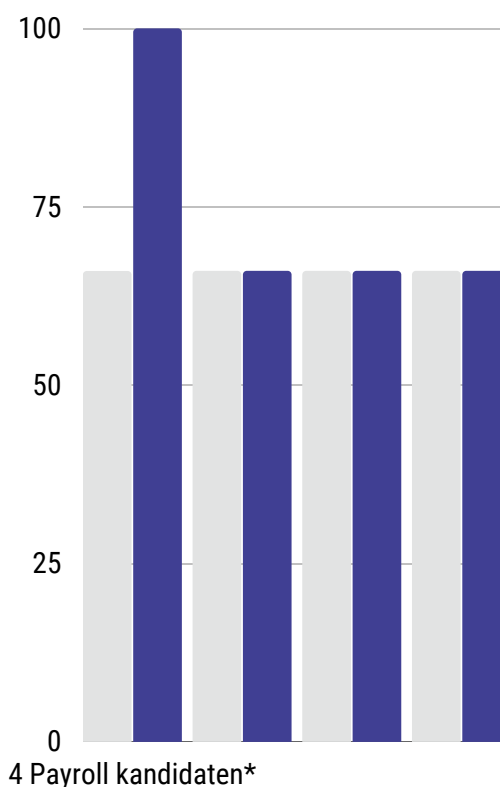
Daarnaast vergeleken wij vanuit onderzoeksperspectief (1) de referentiepunten van de functie Payroll met gelijkaardige jobomschrijving uit twee organisaties om te ontdekken of er patronen te onderscheiden zijn, en (2) of reskilling interessanter zou zijn met kandidaten en up te skills medewerkers van andere functies in het project, waarvan een aantal voorbeelden hieronder.

■ Fit met huidige functie
 ■ Potentiële fit met technisch projectleider



➤ 5 mogelijke kandidaten voor reskilling naar knelpuntberoep "Technisch Projectleider" die in hun huidige positie nood hebben aan up- of reskilling.

■ Fit met huidige functie
 ■ Potentiële fit met accountant



* Deze personen hebben zich kandidaat gesteld tot omscholing naar Payroll zonder ervaring. Deze komen dus **van diverse achtergronden**

Reskilling resultaten

Belang van person-job en person-organization fit (detail)

De referentiepunten voor Payroll vertoonden gelijkenissen en verschillen. We zouden traditioneel verwachten dat die referentiepunten dicht bij elkaar zouden liggen wegens het belang van de person-job fit. In de PhD van Kenens (in redactie) waren er reeds eerste indicaties van het belang van de person-organization fit. Hiermee bedoelen we niet op vlak van persoonlijkheid, waarden of normen, maar evenzeer redeneermechanismes zoals bij de person-job fit. Daarom vergeleken we ook de functie Payroll met die van Uitzendconsulent, aangevuld door andere willekeurige referentiepersonen van verschillende functies uit dezelfde organisatie. Hieruit bleek dat wat er verschilde tussen de twee organisaties in de referentiepunten voor Payroll, juist de punten waren die overeenkwamen over de verschillende functies heen binnen dezelfde organisatie. Dit bevestigt de aanwezigheid van de person-organization fit.

We zien dit ook gereflecteerd in de berekening van de mogelijke uitwisselingen met de respondenten van de PhD sample en de functie Payroll. Het aantal potentiële fits met de ene organisatie bedraagt 208, 98, 2 na de drie stappen van het script (zie "Werkwijze"), en bij de andere 134, 92, 0. Bij een groter belang aan person-job fit alleen, zouden we deze getallen dichter bij elkaar verwachten.

➤ Een person-job fit alleen is dus niet voldoende om professioneel functioneren qua redeneren te garanderen. De person-organization fit is ook van belang op vlak van cognitieve fit naast persoonlijkheid, waarden en normen.

Contextueel redeneren in opmars

Uit de referentiepunten van accountant blijkt dat **contextueel redeneren sterker naar voor komt dan bijvoorbeeld lineair redeneren** (alsdan redeneringen). Dit betekent o.a. dat de focus binnen hun accountingfunctie van vroeger, waar het vooral belangrijk was om af te lijnen wat de toepassing en mogelijke gevolgen zijn van wetgeving, verlegd wordt naar inzichten over de effecten van deze wetgevingen op basis van verschillende stakeholders en contexten. In het geval van deze case, zien we een specifiek subconstruct (onderliggende factor die een laagje dieper gaat dan de variabele) terugkomen waarbij de accountant dan:

- een heel landschap aan wetgeving in gedachte moet kunnen houden,
- gecombineerd met de context van hun werkgever, mogelijke gesprekspartner, en andere betrokken partijen, en
- dit allemaal dynamisch aan elkaar moet kunnen aanpassen in specifieke cases, ook als die niet een op een passen bij de beschrijving van de regels of wetgeving.

➤ Deze nieuwe variabele in het AlterEdu-instrument, hebben we geïntroduceerd in "Toekomst van competenties" en bevestigt nogmaals **het belang van het uitbreiden van de variabelen van huidige psychometrische instrumenten**. Het illustreert namelijk het effect van werkveldtransities op de verwachtingen van werkgevers en werknemers op vlak van menselijke cognitie.

Effect van verschillende vormen van preselectie

1 Als organisaties het AlterEdu-instrument pas inzetten na een eerste schifting op basis van het huidige, traditionele instrumentarium, zorgt dit ervoor dat nog maar weinig niet-weerhouden kandidaten gaan deelnemen. Het resultaat hiervan is dat we niet op een representatieve schaal kunnen kijken of er goede kandidaten verloren zijn gegaan in die eerste ronde. In toekomstig onderzoek willen we het AlterEdu-instrument graag als eerste instrument inzetten, gelijktijdig met het huidige instrumentarium om zo de bevindingen effectief te vergelijken, de verschillen aan te kaarten en geïnformeerde beslissingen te kunnen nemen.

Bijvoorbeeld: Een kandidaat heeft volgens het AlterEdu-instrument een fit maar is niet geslaagd op de IQ-test. Wat gebeurt er als de organisatie die persoon toch opleiden volgens onze adviezen op vlak van uiteindelijk professioneel functioneren?

➤ **Verhoogde scores op inductie-deductie kunnen het gevolg zijn van de selectieprocedure** van de organisatie. Als alle kandidaten eerst een bepaalde score moeten halen op een IQ-test, en de periode tussen afname van de IQ-test en de AlterEdu-survey is beperkt, dan kan dit zich reflecteren in de resultaten. In dit geval is het interessant om in beraad te nemen **in welke mate het mechanisme effectief gerelateerd is aan de jobinhoud.**

➤ Er is een shift nodig in wat instrumenten meten, maar ook in **wanneer en hoe we instrumenten inzetten.** Het gebruik ervan op de manier dat we gewend zijn, leidt - door de verandering van het landschap door werkveldtransities - tot **onbewuste exclusie van potentiële geschikte kandidaten**, zowel intern als extern.

2 **Organisaties hebben vaak een beeld van het soort profiel dat ze zoeken om een functie in te vullen.** Dit gaat ook op voor reskilling-trajecten. Hierdoor baseren ze zich op verwachtingen om een preselectie te maken die bepaalt wie er mag deelnemen aan onderzoeken zoals het onze (bvb. administratieve achtergrond voor accountant, of analytisch vermogen voor technisch projectleider, bachelor- of masterniveau). We hebben steeds aangedrongen om de visie te verruimen en een open oproep te doen waarbij studenten uit alle studierichtingen, alsook medewerkers uit alle functies zich zouden mogen inschrijven. Hier stoten we op enkele problemen:

Onbewuste preconcepties werken exclusie in de hand

➤ Bij omscholingcases voelt het huidige personeel (de mensen die al in de doelfunctie werkzaam zijn) vaak een ongelijkheid aangezien zij een hoger diploma hebben moeten behalen en de nodige kennis en ervaring al moesten hebben om een bepaalde functie te mogen uitvoeren. **Vergeleken met de personen in het omscholingstraject die plots al die "moeite" van vroegere opleidingen niet hebben moeten doen, vindt het huidige personeel het oneerlijk** dat zij dan die kennis moeten overdragen aan de nieuwe mensen die er bovenop een gelijkaardig loon en functietitel krijgen. Het conflict wordt nog groter wanneer HR dan weer aangeeft dat de om te scholen kandidaat betaald moet worden tijdens de omscholing waardoor het behalen van een bachelor-diploma budgetair niet haalbaar is, maar op the job-training en avondschoon bijvoorbeeld wel, wat weer niet overeenkomt met de verwachtingen van het huidige personeel en de leidinggevende van het departement.

Als mogelijke oplossing hiervoor hebben we gekeken naar de optie om studenten die

ervaring willen opdoen in andere domeinen dan hun studierichting hiervoor in te zetten in samenwerking met een van de deelnemende organisaties. Deze organisatie deed mee aan een team design/upskilling-oefening, maar zou dus een mogelijke piste zijn voor **reskilling naar een toekomstgerichte functie nog voordat studenten op de arbeidsmarkt komen.**

3 De referentiepunten van technisch projectleider tonen een **verhoogde aanwezigheid** van de variabelen die we verwachtten tegenover andere referentiepunten, namelijk deze die verband houden met **inductie-deductie en abstractie**. Echter is **contextueel redeneren ook nog in sterke mate** aanwezig. Dit betekent

"Analytisch" is niet analytisch

dat traditionele cognitieve testen wel nog interessant kunnen zijn voor het identificeren van dit soort

profielen, maar dat deze variabele er eigenlijk ook zou moeten bij betrokken worden. Daarnaast merken we **geen significante verschillen in de variabelen die instaan voor het omgaan met complexiteit en information overload** tegenover andere referentiepunten.

➤ Hieruit concluderen we dat de definitie van **"analytisch vermogen" een voorbeeld is van conceptual confusion**, waarbij de traditionele inductie-deductie en patroonmatigheid van IQ-testen bedoeld wordt en niet het complex analytisch redeneren volgens de definities uit de wetenschappelijke literatuur (zie taxonomie van Bloom).

➤ Tekorten opvangen voor knelpuntberoepen door **omscholing vanuit studierichtingen kan gunstige en ongunstige tijdstippen hebben**. In plaats van masterstudenten te identificeren, kan je je beter focussen op:

- Laatstejaars bachelors die mogelijks beseffen dat ze liever een andere richting uitgaan dan dat ze tot nu toe gestudeerd hebben, maar wel hun diploma willen behalen.
- Een (half) jaar na het behalen van het masterdiploma, als ze geen job vinden of als ze net een eerste werkervaring achter de rug hebben (niet vlak voor het afstuderen).



Ondanks de hindernissen, duiden de resultaten uit het onderzoek eenduidig op het nut van kandidaten te overwegen met diverse achtergronden. Dit wordt bijvoorbeeld geïllustreerd bij de optimal-fit berekeningen waar **eerstejaarsstudenten Pedagogische Wetenschappen een volledige fit vertonen met technisch projectleider**, terwijl de functiebeschrijving zich nu enkel richt op Masterniveau en ingenieursachtergrond.

Ook up te skillen kandidaten uit andere functies zoals beleidsvoorbereidend medewerker, kantoormedewerker en payroll vertonen een hoge fit, ondanks hun niet-technische achtergrond. Ook bij accountant zien we een **mogelijke uitwisseling voor reskilling** vanuit de PhD sample en payroll. We benadrukken hier dat het gaat om payroll-kandidaten die zich hadden opgegeven voor omscholing, met andere woorden, geen kandidaten met ervaring in payroll of aanleunende vakgebieden.

Ter conclusie, wijzen we erop dat **pre-selectie o.b.v. dit soort criteria niet bijdraagt tot de inclusie-boodschap** die veel organisaties willen uitdraagt, maar daarnaast ook tot contraproductieve resultaten leidt – oftewel in deze case, **minder potentiële kandidaten** die beter zouden matchen met de doelfunctie.

Mogelijke impact

1 De **kandidatenpoule voor knelpuntberoepen kan navenant verbreed worden** door het beschouwen van andere selectiecriteria en het inspelen op ontwikkelingsmogelijkheden die zo dicht mogelijk aanleunen bij het effectieve presteren in de functie in de organisatie.

2 Het verschil in AlterEdu-resultaten en de verwachtingen van de organisaties zouden een verklaring kunnen zijn voor de **mismatch tussen de vraag van de markt en opleidingsinitiatieven voor volwassenen**. De sterke verandering van de functies vraagt namelijk niet enkel een inhoudelijke aanpassing. **Omscholingstrajecten zouden ook deelnemers moeten leren om de materie vanuit de juiste invalshoek te benaderen**, zoals bijvoorbeeld het subconstruct bij accountants uit de resultaten, zodat ze zo goed mogelijk kunnen doorstromen naar de werkvloer. Een aangepast opleidingsaanbod zou dan kunnen leiden tot betere uitstroom richting de functie.

3 Een **vlottere overgang van studies naar het werkveld** kan gefaciliteerd worden door: (1) studenten de nodige werkervaring te geven in domeinen die afwijken van hun studierichting, en (2) te **monitoren in welke mate dat een effect heeft op de competentiebouwstenen** die het werkveld waardevol acht.

4 Als wij een **vaktechnische functie** analyseren, die in het verlengde ligt van technisch projectleider, maar nog meer out-of-reach lijkt om geschikte kandidaten voor te vinden, zouden we kunnen vaststellen in welke mate de functie effectief out-of-reach is. Is dit op basis van de benodigde **pure kennis of** op basis van de benodigde **complexiteit van redenerings-vermogen en probleemoplossend vermogen** zoals er nu wordt verwacht?

5 Indien de person-job fit geen garantie meer is om professioneel te presteren volgens de eisen van de organisatie, impliceert dit ook dat het hebben van een **diploma, kennis en ervaring voor presteren nog relevant is, maar geen garantie meer** vormt. Omgekeerd betekent dit dat als iemand een person-organization fit heeft, het gemakkelijker zal worden om die persoon intern te herplaatsen en dat de **voornaamste hindernis puur vaktechnische kennis** is. Dit laatste is **gemakkelijker op lange termijn, maar een grotere investering op korte termijn**, aangezien de persoon met de job-fit de functie meteen zal kunnen uitvoeren.

Het risico hieraan is dan dat deze persoon **niet hun vol potentieel kan inzetten, en wegens de non-fit met de organisatie mogelijks zal vertrekken**. Dit is op lange termijn kostelijker voor de organisatie en maatschappij, en behoudt de status quo van de skills gap.

6 Opleidingen verzorgd vanuit sectorfederaties zouden zich inhoudelijk kunnen focussen op de elementen die deel uitmaken van de person-job fit, maar tegelijk bij de uitstroom ook al richting kunnen geven aan de deelnemers op basis van de fit met een specifieke onderneming in hun ledenbestand. Deze onderneming zou dan een **interne academy kunnen aanbieden die voortbouwt op de basis van de sectorfederatie**. Door het gebruik van een wetenschappelijk instrument kan de sectorfederatie haar neutraliteit hierin bewaren tegenover hun leden. Dit mogelijke systeem bevestigt de relevantie van een ecosysteem, reeds geïllustreerd bij de resultaten aan de hand van optimal fit-berekeningen.

Sectorfederaties kunnen een andere rol opnemen

Upskilling

De optimalisatie in deze trajecten betreft het proactief bijscholen van bestaande medewerkers om ervoor te zorgen dat – ondanks dat hun jobs drastisch veranderen of verdwijnen – de medewerkers zelf nog aan boord kunnen blijven en presteren, of om in het algemeen productiviteit en efficiëntie te verbeteren. We hebben in dit project 2 cases uitgevoerd.

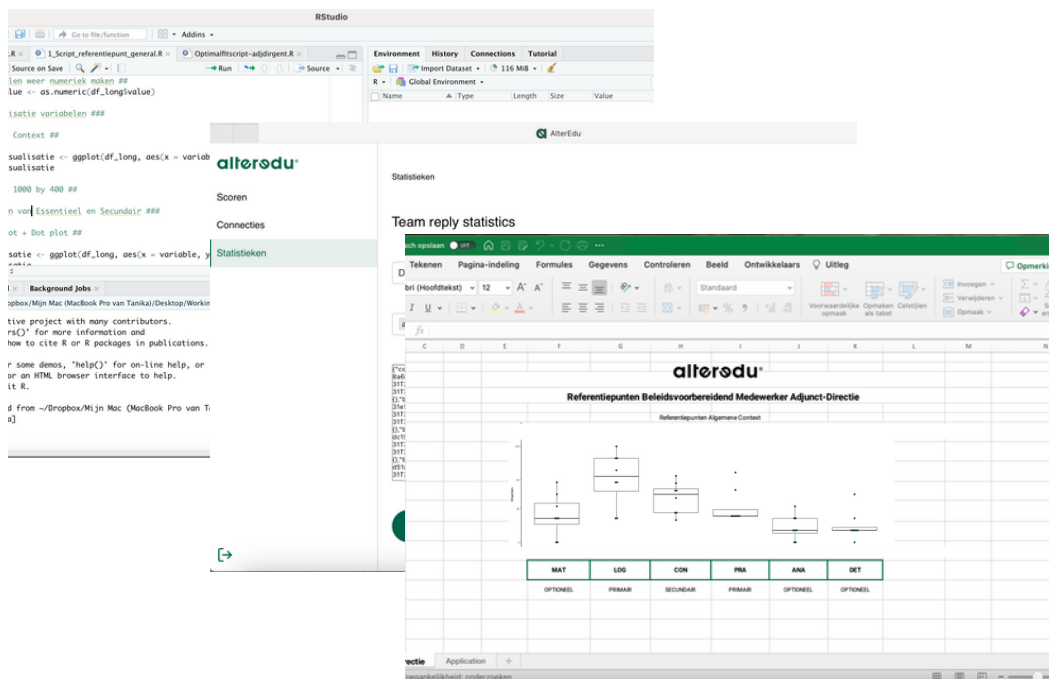
De vragen van de organisaties luidden als volgt:

- “Hoe kunnen we ervoor zorgen dat **al onze medewerkers mee kunnen evolueren met werkveldtransities** die de inhoud van hun job aantasten?”
- “We zien dat de ene gemakkelijker mee evolueert dan de andere. Wat maakt het verschil en **hoe krijgen we iedereen mee**, voordat de jobs de mensen ontgroeien?”

- “Zijn er **mogelijke groeimarges** te detecteren bij onze medewerkers?”

De werking verliep net zoals bij de reskilling-cases, zoals hierboven uitgelegd, met als groot verschil de aanvulling voor upskilling. **Door de verschillen op individueel vlak te bepalen, is er mogelijkheid voor gepersonaliseerde opvolging of bijsturing in functie van de upskilling**, waarmee de interpreters intern aan de slag kunnen in samenwerking met de rechtstreekse leidinggevendenden of collega's.

Daarnaast bekijken we ook eventuele **tendensen in de verschillen tussen de medewerkers die upgeskilled horen te worden en de referentiepunten**, en zoeken we in samenspraak met de interpreters de mogelijke oorzaak ervan.



➤➤➤ Upskilling resultaten

Verschillen aan de grondslag van upskilling-nood

① Uit de resultaten bleken er verschillen te zijn op twee AlterEdu-variabelen die niet in traditionele psychometrische instrumenten vervat zitten. Deze twee variabelen hebben betrekking op **(1) het omgaan met information overload en complexiteit, (2) het actief experimenteren met onvolledige informatie, en (3) contextueel redeneren** (een soort redeneren die veel verschillende vormen aannemen, maar vooral inspelen op wat machines niet kunnen, namelijk informatie aanpassen aan andere mensen en contexten op allerhande manieren die geen als-dan redeneringen of patronen volgen). Waar dit impact op kan hebben en hoe dit zich kan uiten, illustreren we onder de sectie "Return on investment".

➤ De belangrijkste factoren om upskillingtrajecten effectiever te maken zitten vervat in **nieuwe variabelen die niet in huidig instrumentarium aan bod komen**.

② We zien een verschil tussen zij die de **complexiteit proactief aangaan of reactief**, met andere woorden wanneer erom gevraagd wordt of de situatie er duidelijk op wijst dat dit nodig is (bvb. er is reeds een probleem). Bij de referentiepunten gebeurt dit vaker proactief dan bij de kandidaten, hoewel er daar ook groeimarge is die de organisatie graag zou benutten.

➤ **Proactieve complexiteitsontbinding en probleemdetectie zullen in de toekomst de nieuwe skills gap vormen**

➤ We zien dit fenomeen vaak bij andere referentiepunten terugkomen, ofwel in het verschil tussen kandidaten en referentiepersonen, ofwel als een **alomtegenwoordig tekort bij kandidaten en referentiepersonen**. In beide gevallen geeft de organisatie vaak aan dat de respondenten bij wie dit mechanisme wel proactief aanwezig is, beter presteert in bepaalde situaties dan anderen. Dit is dan geen patroon, maar diversiteit die in dit geval wenselijk is om over te dragen naar andere medewerkers.

Kandidaten in deze cases vallen ook veel harder terug op standaardprocedures. Dit betekent dat in situaties die vragen om nieuwe oplossingen die afwijken van bekende procedures, en dus niet eenduidig te herleiden zijn naar gelijkaardige situaties of procedures, de medewerkers op zoek moeten gaan naar een manier om met die complexiteit om te gaan. Het zijn **de variabelen die bijdragen in het omgaan met die complexiteit die in de kandidatengroep vaak minder ontwikkeld zijn of niet automatisch worden aangewend in de professionele context**. Hierdoor kan een individu blokkeren in zulke situaties of vasthouden aan bekende procedures.

➤ Na analyse van de resultaten in de context, zou in deze case de **onboarding het reactieve mechanisme faciliteren en versterken terwijl dit net het omgekeerde is van wat de organisatie ambieert**. Dit wordt extra bevestigd door een aantal referentiepunten die zich afgeschrikt voelden door de onboarding terwijl ze zich nu juist goed voelen in hun functie en geapprecieerd worden door management. Het voorgestelde traject en ROI-berekening geven we mee onder de Sectie "Return on investment".

3 We merken op dat in meerdere instanties de **redeneringsmechanismes van kandidaten beperkt worden door het instructionele kader in de organisatie**. We zien in de resultaten dat de variabelen die ze nodig hebben voor hun functie op zich wel ontwikkeld zijn en gebruikt worden, maar dat ze automatisch gedeactiveerd worden in een instructionele omgeving zoals die van de organisatie.

4 In beide cases werd de upskilling aangekondigd als een optioneel traject, waarvoor medewerkers zich vrijwillig konden opgeven, zowel voor de survey, als de feedback en mogelijke upskilling. In het algemeen raden wij aan om deze stappen, en vooral de laatste stap, niet optioneel te maken. Een van de hoofdbevindingen uit een van de cases was dat een **groot aandeel van de deelnemers zeer lage reflection cycle² vertoonden**. Dit uit zich onder andere in dat ze bijvoorbeeld snel terugvielen op standaard-procedures en niet proactief afwijkingen uit een ander perspectief bekijken, alsook uit het feit dat niemand van de deelnemers groeimarge bij zichzelf of anderen kon herkennen.

➤ We concluderen dus dat deze mensen **niet uit zichzelf kunnen beseffen dat upskilling nodig of interessant kan zijn**, waardoor het aan het management is om de medewerkers dit te helpen inzien, en hen hierin te sturen. Vanuit een optioneel traject, ligt de bal in het kamp van de medewerkers, die dit van zichzelf niet inzien, en kan er dus ook geen upskilling verwacht worden vanuit management. Organisaties gaan dus best op zoek naar een **evenwicht tussen vrij initiatief voor ontwikkeling en actieve aanmoediging met een bepaalde graad van inspannings-verbintenissen**.

De feedback-flow

In de fase van persoonlijke opvolging merkten we op dat het **intern onduidelijk was wie er hiervoor verantwoordelijk was**: HR of de rechtstreekse leidinggevende? In welke volgorde hoort een AlterEdu-interpret de open dialoog aan te gaan: eerst de leidinggevende, of eerst het individu?

➤ Wij bepaalden na trial & error, dat de beste volgorde was om eerst in gesprek te gaan met de leidinggevende om te polsen naar de groeimogelijkheden, en zaken waar ze tevreden van zijn om de AlterEdu-resultaten te contextualiseren vanuit dat standpunt, gevolgd door een **open dialoog met het individu, en een eindrapportering aan de leidinggevende met instructies over hoe die actie kan ondernemen**.

Het grootste verschil tussen wie upskilling nodig heeft en wie niet, ligt in de redeneringsmechanismes die een machine niet kan reproduceren.

De organisatiecontext kan onbewust de mechanismes kweken die ze juist willen ontmoedigen.

Ook binnen de referentiepunten zien we tendensen die wijzen op wat er in de toekomst nodig zal zijn qua redeneringsmechanismes en wat de volgende skills gap zal creëren

2 Ménard, L., & Ratnapalan, S. (2013). Reflection in medicine: models and application. Canadian Family Physician, 59(1), 105-107.

Mogelijke impact

1 Indien we meer gelijkaardige upskilling cases zouden kunnen uitvoeren, kunnen we eventueel het patroon bevestigen dat aantoont **welke aanwezige cognitieve mechanismes ervoor zorgen dat ondernemingen in het algemeen de ene persoon wendbaar genoeg vinden** om mee met transitie te evolueren en de andere niet.

Een voorbeeld hiervan zien we in het **belang van de reflection cycle**, die we meten met het AlterEdu-instrument en -procedure. Er is voldoende bevestiging van hetzelfde patroon om het als een indicatie te zien, maar voor volledige bevestiging en alle nuances te bepalen, is het nodig dat er een grootschalige studie plaatsvindt die zich hierop focust. De vraag hierin kan bijvoorbeeld zijn: "Hoe belangrijk is de reflection cycle tegenover de variabelen?"

2 Indien een groot aandeel van de om of bij te scholen bevolking **geen reflection cycle** vertoont **moet dit eerst geredieerd worden vanuit alle lagen van de maatschappij** (bijvoorbeeld via opvoeding, scholing, hoger onderwijs, of vanuit werkgevers) vooraleer **autonoom levenslang leren als een haalbaar maatschappelijk doel** vooropgesteld kan worden. Dit autonoom levenslang leren is echter de huidige, meest voorkomende, strategie om de skills gap te overbruggen. Deze uit zich momenteel vooral in de vorm van open academies en via het opleidingsaanbod.

Verder onderzoek moet uitwijzen hoe prevalent deze resultaten, van een al dan niet aanwezige reflection cycle, zijn over de volledige werkpopulatie. Echter wordt dit reeds aangehaald in de literatuur en is dit ook een indicatie dat de huidige oplossingen die voorgeschoteld worden snel op een impasse zullen uitkomen zonder verdere stimulerende maatregelen vanuit de bedrijven omtrent deze reflection cycle.

Team design

De vragen van de organisaties waren de volgende:

- “In onze organisatie zijn we altijd op zoek naar **medewerkers die een leidinggevende rol op zich zouden kunnen nemen**. De selectie hiervan gebeurt momenteel op basis van ervaringen met deze medewerkers, maar door de opdrachtgerichte aard van de functie komen niet alle medewerkers met de beslissingnemers in contact. Hoe vermijden we dat we potentieel mislopen? En, als we twijfelen aan de capaciteiten van een medewerker, kunnen we dan bepalen waar die twijfel vandaan komt en eventueel **de persoon toch nog geschikt krijgen voor de rol?**”
- “We hebben een management team dat bestaat uit vier mensen die elkaar al jaren kennen en hebben samengewerkt als vrienden. Door de snelle groei van het bedrijf moeten we dit **team uitbreiden** naar 8 mensen waarbij die vriendschappelijke relatie niet zomaar tot stand kan komen. **Hoe schatten we zo snel mogelijk in wie welke verantwoordelijkheden op zich neemt** om onze huidige efficiëntie door te trekken naar het grotere team?”

Bij (1) verliep de werking zoals voorgesteld in de Sectie “Werkwijze”. We vroegen naar referentiepunten van medewerkers die reeds **succesvol gepromoveerd** waren en de nieuwe verantwoordelijkheden goed op zich namen en vergeleken vervolgens de kandidaten om te zien hoe ze best de rolverdeling zouden aanpakken. Interne medewerkers werden opgeleid om de resultaten zelf te kunnen interpreteren. Ten slotte, indien er **upskilling-opportunities** waren, werd dit ook ineens bestudeerd. Bij (2) verliep de werking anders, gezien deze case vereiste om acht respondentenresultaten **simultaan in iedere mogelijke combinatie met elkaar te vergelijken** om te bekijken naar de complementariteit, homogeniteit en diversiteit tussen de managementleden. Hier was er dus geen nood aan referentiepunten en werden de analyses door AlterEdu zelf in samenspraak met de organisatie geïnterpreteerd.

Team design resultaten

Tendensen in team design

1 Ook binnen de referentiegroep van (1) waren er personen die beter presteerden dan de rest. We zien hier **dezelfde tendens als bij de upskilling cases** waar respondenten die **proactief met complexe situaties** aan de slag

gaan voordat het al een probleem is, beter geëvalueerd worden dan anderen. In dit geval ging het om respondenten die ofwel de complexiteit konden versimpelen,

Personen waarvan de organisatie geen upskilling verwacht, staan er vaak het meest voor open.

ofwel vanuit verschillende perspectieven aanschouwen en opbreken in stukjes. De gesprekken met deze respondenten tonen aan dat zij ook een **verhoogde reflection cycle** hadden, en dat zij, ondanks dat ze werden aangeduid als personen die niet verder hoeven up te skillen, het meest open staan om verder up te skillen op elke mogelijke manier.

➤ Deze resultaten bevestigen nogmaals de waarde die bedrijven hangen aan de competentiebouwstenen die helpen in het proactief opbreken van complexe situaties en het belang van de reflection cycle voor autonoom levenslang leren.

2 Binnen het nieuw samengestelde team bleek er **voldoende compatibiliteit en diversiteit voor efficiënte communicatie alsook variatie in beslissingspatronen** en probleemoplossingen. Een nieuw teamlid viel op vlak van probleemreductie uit de boot tegenover de rest. Na het open gesprek werd duidelijk dat ze dit al min of meer merkten omdat samenwerken soms wat stroever verliep en gingen ze deze persoon ondersteunen in zulke momenten in de hoop

dat de 7 andere leden van het management team genoeg zouden compenseren voor het aantal chaotische last minute complexe situaties die ontstonden. In andere organisaties, zoals bij de reskilling-cases, komt er ook een stuk team design aan bod waarbij **dit evenwicht niet altijd haalbaar** was. Zo zagen we een kandidaat met resultaten die sterk wezen op “conceptueel redeneren” (in dit geval denkt en opereert de persoon in concepten in plaats van tastbare informatie – zie taxonomie van Bloom). Dit conceptuele niveau van denken is een betere match met bijvoorbeeld database engineer (referentiepunten bekomen buiten dit project) dan met de doelfunctie payroll.

➤ Hier stelt zich vooral de vraag: **Is het beter om de persoon om te scholen of te laten doorstromen naar een andere functie of bedrijf afhankelijk van de person-job/person-organization fit?** Een vraag die de organisatie en het individu nu met de inzichten concreter kan bespreken.

Praktische uitkomsten

1 Er was een nieuw managementlid verantwoordelijk gemaakt voor process management. Uit de resultaten bleek dat deze persoon zeer geavanceerde inductie-deductie stappen mentaal in beeld kon brengen waardoor die uitermate geschikt is voor deze positie. Als verantwoordelijke voor een heel productieproces waar er op zeer veel stappen iets mis of anders kan lopen dan verwacht, is al deze scenario's tegelijk cognitief kunnen beheren, een perfect mechanisme om te hebben.

➤ Iedere twijfel over de **mogelijke rolverdeling werd opgelost.**

2 De originele teamleden hadden al een **werkend systeem** waarbij twee managers **spilfiguren** bleken te zijn. Beiden hebben geavanceerde mechanismes om complexiteit te ontmantelen. Bij de ene om complexe zaken vanuit een waaier aan verschillende perspectieven te bekijken voor een genuanceerder beeld van de situatie en mogelijke opties voordat die de complexiteit begint te verkleinen; bij de andere om zeer snel essentiële stukken uit complexiteit te trekken en zo de weg naar de oplossing te versimpelen. Alleen was het vooral opmerkelijk hoe snel en proactief deze tweede persoon dit kan. **Elke situatie is een mogelijkheid om te vereenvoudigen, te experimenteren of efficiëntie in te voeren zonder dat er een probleem hoeft te zijn.** Anderzijds ging dit gepaard met markeringen aan de executive functions die wezen op veel risico's nemen, niet grondig alle informatie meenemen in een beslissing **waardoor er fouten kunnen ontstaan.**

Tot nu toe ging iedereen naar manager twee onder tijdsdruk en naar manager één voor uitgebreide strategie, maar **niemand deed dit bewust waardoor ze dit dus ook niet konden communiceren aan de nieuwkomers.** Daarnaast blijkt uit de AlterEdu-resultaten dat manager 1 even goed zou kunnen omgaan met de dringende problematieken, alleen leek deze relatief "traag" in vergelijking met manager 2. Manager 1 zal vanaf nu wat vaker zelf proberen het proces te doorlopen in plaats van instant naar manager 2 te lopen. Ook anderen zullen deze **meer kansen bieden.**

➤ De resultaten bevestigden wat ze onbewust wisten en **maakten hun systeem tastbaar voor de nieuwe managementleden,** waardoor die nu ook onmiddellijk van dit systeem gebruik kunnen maken.

Mogelijke impact

1 Ook in een klein team met veel persoonlijk contact kan het toch best lang duren om te weten te komen hoe je teamgenoten werken en waarvoor je best naar persoon X of Y kunt, los van de echte kennis, maar om problemen op te lossen. Deze problematiek zet zich voort op een grotere schaal, waar bedrijven overgenomen of samengesmolten worden en je plots met gecombineerde teams zit. **Wie krijgt dan welke functie in die nieuwe opstelling, welke verantwoordelijkheden deel je best met wie?** Daarnaast hebben sommige mensen meer overeenkomstigheden qua redeneringsmechanismes, wat interessant kan zijn om elkaar sneller en beter te begrijpen. Langs de andere kant kan het voorkomen dat hierdoor de minder voordelige denkmechanismes versterkt worden bij elkaar.

2 Als je innovatie in de hand wil werken, dan zorg je best voor genoeg compatibiliteit tussen je teamleden onderling, maar ook genoeg diversiteit om niet steeds dezelfde weg te bewandelen. Als je je instinctief sneller aangetrokken voelt tot wat je bekend is, werk je alleen de compatibiliteit in de hand en zit dat dus de echte innovativiteit in de weg. Maar willekeurig mensen anders indelen kan juist zorgen voor te weinig compatibiliteit met allerlei problemen als gevolg. Dus als we **als maatschappij de werkpopulatie willen aanzetten tot innovatie, moeten we de juiste balans vinden tussen compatibiliteit en diversiteit binnen organisaties.** Dat kan alleen als je daar rekening mee houdt tijdens het rekruteren of als je interne mobiliteit faciliteert voor je medewerkers om die balans vorm te geven.

Conclusie

We concluderen dat er uit iedere case en het bijkomend onderzoek resultaten zijn voortgekomen die organisaties in staat brengen om optimalisaties door te voeren op vlak van upskilling, reskilling en team design, om zo de skills gap te overbruggen. De meest opmerkelijke bevindingen waren:

- De **person-organization fit** mag zich naast de person-job fit aansluiten als essentiële factor in het bepalen van een "match", zowel bij rekrutering, als voor transitietrajecten. De organization fit kan ook inzichten bieden in welke mate de strategie overeenkomt met de groei van het personeel.
- **Kandidatenpoules voor knelpuntberoepen** en niet-knelpuntberoepen kunnen uitgebreid worden door onderliggende competentiebouwstenen in beraad te nemen als predictoren voor mogelijk toekomstig professioneel functioneren. Hierbij is het van belang om te kiezen voor bijna-fits. In een van de vele mogelijke hypothetische berekeningen, waren er reeds 32 mogelijke uitwisselingen tussen upskillbare medewerkers en knelpuntberoepen.
- **Pre-selectie** op basis van traditionele assessments of preconcepties zit ware inclusie in de weg. Enkel door oproepen open aan te bieden aan de hele werkbevolking, kunnen onverwachte, effectieve transitie plaatsvinden.
- Factoren die bijdragen tot het omgaan met complexiteit en contextueel redeneren (**typisch menselijke mechanismes**) komen voor in iedere referentiegroep en groeien aan belang.
- Het **proactief detecteren van mogelijke optimalisaties, of problemen** is vaak geen kwestie van "willen", maar een van "zien". Hetzelfde geldt voor de "**reflection cycle**" die ook weinig ontwikkeld lijkt in de huidige sample en volgens de literatuur in de algemene werkbevolking. Autonoom levenslang leren kan niet zonder deze 2 factoren, met andere woorden, de huidige skills gap reactief dichten, zal leiden tot een nieuwe skills gap.

We werden onderweg ook geconfronteerd met zaken die succesverhalen in de weg kunnen staan. Deze vatten we samen onder de Sectie "Lessons learned". De bevindingen betekenen een grote meerwaarde voor organisaties op vlak van het zo effectief mogelijk maken van al hun initiatieven in transitie, maar ook L&D, HR en strategic management in het algemeen.

Return on investment

VRAAG VAN HET WERKVELD

Hoe kan er meer zekerheid worden gegeven over de “return on investment” van een dergelijk up- en reskilling traject?

METHODE

De up- en reskilling trajecten meetbaar maken voor vergelijkingen met initiële prognoses of ROI-metingen.

Resultaten

In het vorige onderdeel, deelden we onze behaalde resultaten op basis van de 9 cases en onze onderzoeksbevindingen die bijdragen tot het overbruggen van de skills gap, zowel op organisatieniveau, als op werkveld- of zelfs maatschappelijk niveau. De vraagstelling van organisaties groeit echter in een tweede fase van een “hoe doen we dit? (methode)” naar een “wat zou de return on investment zijn?” oftewel **“welke investeringen zijn in onze economische context interessant?”** In dit onderdeel illustreren we hoe één van de bovenstaande cases een financieel impact kan hebben op de organisatie op twee niveaus: het individuele niveau, en het organizationele niveau.

Voorbeeld upskilling-case vanuit ROI-perspectief

➤ “Hoe komt het dat sommige medewerkers gemakkelijker kunnen meedraaien met transitie dan anderen en **hoe zorgen we ervoor dat de rest ook mee is?**”

Zoals vermeld kwamen er uit deze case collectieve bevindingen, maar we beginnen met het voorbeeld van de mogelijke ROI op basis van een individueel resultaat, met bijhorende AlterEdu-resultaten en potentieel financiële impact, gevolgd door dezelfde opstelling voor een collectieve bevinding.

ROI per individu: een voorbeeld

Case

Een medewerker die al lang aan boord is, was verantwoordelijk voor klantencontact en presteerde steeds op hoog niveau. De manager geeft aan dat de respondent veel vakkennis heeft en ook klantgericht is. Echter, sinds de switch in de organisatie om meer **horizontaal te werken**, merkt de manager dat **cross-selling en breder advies verlenen** aan de klant dan het product waarvoor ze verantwoordelijk zijn (over departementen heen) stroef loopt. Menig feedbackgesprek, schema's en workshops later, maakt de respondenten wel de connecties die aan bod zijn gekomen, maar door de grote hoeveelheid opties mist deze toch nog systematisch opportuniteiten die niet overeenkomen met de voorbeelden. Management ziet dit ook terugkomen bij andere medewerkers en ook juniors.



Te ondernemen actie

Systematisch een follow-up gesprek inplannen met de klant zodat de medewerker zich op een **specifieke dag enkel met die bredere connecties** kan bezighouden nadat alles over de lening geregeld is. Daarnaast kan je de medewerker ook **cognitief trainen** om de twee variabelen gelijktijdig inzetbaar te maken a.d.h.v een buddy-systeem. Mechanismes trainen is een optie, maar vereist inspanning en tijd.

AlterEdu-resultaten

In de AlterEdu-resultaten zien we in deze specifieke case dat zowel de als-dan verbindingen, als de contextuele redeneringsmechanismes ontwikkeld zijn en gebruikt worden. Dus wat is dan het probleem? We zien dat de respondent **beide mechanismes niet tegelijkertijd kan inzetten**, met andere woorden: als die alle als-dan stappen moet berekenen voor een lening, dan is er geen cognitieve ruimte meer om bredere connecties te leggen en vice versa. Vragen van de respondent om dus tijdens dat gesprek te focussen op én het eigen product, én mogelijke andere producten geeft **kortsluiting**, waardoor die gedwongen wordt om te kiezen voor het meest prioritaire. Dat eindigt normaliter in het eigen product prioritiseren. **Dat maakt dus ook dat de respondent het tijdens feedback-gesprekken of in trainingen wel kan.**

Potentiële ROI

Cross-selling kan – mits goed uitgevoerd – leiden tot hogere omzetten voor de organisatie, en betere klantenbinding. Organisaties zoals McKinsey en HubSpot³ rapporteren een mogelijke **stijging van omzet rond de 30% die bij 5-15% van de klanten** succesvol zou zijn. Indien niet goed uitgevoerd, kan dit juist leiden tot klantenverlies (Kwiatkowska, J., 2018)⁴.

3 HubSpot. "Cross-Selling and Upselling: The Ultimate Guide" ([bron](#)) / McKinsey & Company. "The six c's of cross-selling success" ([bron](#)).

4 Kwiatkowska, J. (2018). Cross-selling and up-selling in a bank. Copernican Journal of Finance & Accounting 7(4), 59–70. <http://dx.doi.org/10.12775/CJFA.2018.020>.

ROI bij collectieve case: een voorbeeld

Case

Binnen de organisatie hebben er veel transities plaatsgevonden, waardoor ook jobs steeds meer andere invullingen krijgen dan voordien. Veel medewerkers zitten al lang op hun post, maar ook nieuwe medewerkers merken dat verandering steeds sneller voorkomt.

Bij de ene medewerker valt het wendend met de verandering al wat beter mee dan bij de andere. Voorlopig is er nog geen probleem, maar de organisatie **verwacht dat er in de toekomst een skills gap kan ontstaan waardoor mensen zouden kunnen afvloeien**. Ze willen dit proactief tegengaan door vast te stellen waar het verschil tussen de medewerkers vandaan komt en vooral door te bepalen hoe ze de medewerkers mee krijgen in transities voordat het een probleem kan vormen.

AlterEdu-resultaten

Bij deze vraagstelling zien we uit de resultaten een verschil op twee AlterEdu-variabelen die bij de kandidaten ontbreken maar wel aanwezig zijn bij de referentiegroep. Zoals uitgelegd onder de Sectie "Meetbare transitie", hebben deze twee variabelen betrekking op (1) het omgaan met information overload en complexiteit, (2) het actief experimenteren met onvolledige informatie, en (3) contextueel redeneren. We zagen ook dat de kandidaten vaak terugvallen op standaardprocedures. Dit alles had een mogelijk **impact op creativiteit, innovatie, strategie, het breder inzetten van kennis over andere domeinen heen**, zoals het individuele voorbeeld hierboven, en het vinden van **nieuwe oplossingen in onbekende situaties**.

Een van de grote oorzaken hiervan die we hebben ontdekt is dat de onboarding van de organisatie inspeelt op het gebruiken van die standaardprocedures, waardoor ze eigenlijk **het patroon dat ze niet willen aanmoedigen, juist onbewust versterken**.



Te ondernemen actie

Er zijn een paar mensen uit de referentiegroep die niet akkoord zijn met de onboarding maar toch zijn gebleven. (1) Laat hen de onboarding herbekijken samen met AlterEdu. (2) Laat AlterEdu de persoon die de onboarding geeft, ook analyseren. (3) Via die resultaten kunnen we aan de basis (van zodra mensen gerekruteerd worden) zorgen dat de nieuwe collega's in een traject terechtkomen waarbij ze de mechanismes aannemen van de referentiegroep waar ze op organisatieniveau tevreden van zijn.

- Objectief meetbare situatie én traject
- Optimalisaties met inschatting van effect welke meetbaar zijn achteraf
- ROI-meting mogelijk

Het kost veel als een goede medewerker vertrekt, maar het kost nog meer als een niet-productieve medewerker blijft.



Potentiële ROI

Twintig medewerkers kwamen volgens de organisatie in aanmerking voor upskilling. Volgens Departement Werk en Sociale Economie ⁵ betekent dit een 0,8€/u productiviteitsverlies per persoon, zolang ze nog relevant zijn. Dit komt in deze case neer op €1344/jaar per persoon oftewel verlies van €26.800/jaar voor deze 20 medewerkers.

Het foutief aanpakken van de onboarding leidt ook tot problemen achteraf in de situatie dat een goede kandidaat door de mismatch van de onboarding vrijwillig vertrekt tijdens het traject. Een dergelijk vertrek heeft volgens Securex ⁶ in België een directe kost van minimum €35.000 euro, plus onrechtstreekse kosten. Deze directe kosten kunnen nog hard oplopen in het geval van een vrijwillig vertrek van een goed presterende kandidaat die al aan het werk is (we zien een dergelijk vertrek vaak binnen de 6 maanden). Zo was er één bij in de laatste wervingsronde van de organisatie.

Daartegenover staat het tegenovergestelde scenario: een niet goed presterende medewerker, die ondanks de mismatch, blijft. Prof. dr. Buyens (Vlerick) stelt: "Neem nu een grootbank die 8.000 euro investeert in een aanwerving. Eigenlijk neemt de bank op dat moment een verregaande financiële beslissing: 1,3 miljoen euro aan loonkosten, gespreid over 17 jaar, de gemiddelde anciënniteit in die bank. In België is het moeilijk om werknemers te ontslaan. Je kunt dus beter wat meer investeren in de selectie, om zo de kans op een mismatch te verkleinen ⁷."

5 Departement Werk & Sociale Economie (2019). Rapport Arbeidsmarktcrapte 2019, 1-50.

6 Securex (nd). "Mislukte externe aanwerving bediende in België", ([bron: webpagina](#)).

7 Van Milders (2018). "Waarom bedrijven zo veel geld geven aan rekrutering en selectie", ([bron: webpagina](#)).

Onverwachte bevindingen

Wetenschap

Tijdens de training zagen we een terugkomend fenomeen bij de verschillende bedrijven. Het trainingstraject begint altijd met een sessie over de achterliggende wetenschap, vooraleer in de werking van de AlterEdu-tool wordt gedoken. De aanwezigen uitten meer dan eens: *“Hoe komt het dat er zoveel wetenschap is over hoe mensen leren en denken; dat er heel grote vraagstukken zoals bvb. de nature-nurture discussie opgelost zijn, en dat niemand dit weet in de bedrijfswereld?”*

We zijn enorm verheugd dat we via de trainingssessies (zie onder) deze kennis verder naar buiten hebben kunnen brengen in het Gentse ecosysteem, zodat deze alvast kan toegepast worden onafhankelijk van het AlterEdu-model.

Uitbreiding van het model

Het AlterEdu-model draait op vragen waarop open antwoorden mogen gegeven worden door de deelnemers. Deze antwoorden worden vervolgens omgezet naar een binaire score op de 9 variabelen en de onderliggende 34

subconstructen. We hebben ontdekt dat er in de metingen veel antwoorden aan bod kwamen waar respondenten een redeneringsmechanisme gebruikten, maar dit in de praktijk toch tot andere uitkomsten leidde dan bij anderen. Ergens in die mechanismes waren er zaken “tussen geslopen”, waardoor mensen bewuste risico’s namen, minder opletten, cirkelredeneringen maakten, foute veronderstellingen maakten. Deze uitkomsten zagen eruit als uitingen van executive (dys)functions, iets waar in de wetenschappelijke literatuur uit de PhD van Kenens veel aandacht werd besteed.

Het is al langer bewezen dat deze executive functions essentieel zijn in de cognitieve werking van mensen. Tijdens de PhD, wisten we nog niet hoe deze te detecteren of te analyseren. Dankzij de nieuwe antwoorden kunnen we niet de executive functions rechtstreeks identificeren en analyseren, maar wel zaken die erop kunnen wijzen. Deze kunnen dan tijdens een begeleidingstraject gemakkelijk in een open gesprek met de persoon aan bod komen om exact te bepalen welke executive (dys)functions invloed hebben of welke andere omstandigheden ervoor zorgen dat de persoon gelijkaardig gedrag vertoont.

Voorbeeld

➤ Als een respondent eens iets mist of negeert uit een vraagstelling, dan is dat niet zo opvallend. Gebeurt dit echter vijfmaal in slechts één uur tijd, dan is het tijd voor de interpreter om zich vragen te stellen. Dit **kan verschillende oorzaken hebben, gaande van concentratiestoornissen (bvb. de bekendste, ADHD, is een executive dysfunction), of gewoon een schreeuwend kind naast je oor** tijdens het afleggen van de survey. Maar evengoed kan dit ook wijzen op oververmoeidheid (tijdelijk of burn-out indicaties). Voor de complexere diagnoses, verwijzen we steeds door naar een specialist, maar het is vooral belangrijk om **zaken op tafel te leggen waarvan de respondent zich misschien nog niet bewust was** of het aan het onderdrukken was. Zo waren er reeds respondenten die wisten dat ze ADHD hadden. Anderzijds, was er ook sprake van een respondent op de rand van burn-out (combinatie van deze soort markeringen in de resultaten en andere beeldvormingen), wat bevestigd werd door de arts nadien (zie onder).

Voorbeeld

➤ Als een respondent een beslissing neemt die leidt tot fouten, kan dit liggen aan het begrijpen van de informatie, het verwerken, de beslissingen erna (deze stappen meten we o.a. met de variabelen in het model). Maar **een respondent kan ook onbewust informatie toevoegen of verwijderen uit de situatie waardoor elke bewerking nadien sowieso wijzigt**. Met wat geluk heeft dit geen gevolgen, maar meestal wel.

Deze veronderstellingen kunnen gebeuren in verschillende stadia (Stadium 1: wanneer je informatie krijgt. Bvb. "ik heb mijn partner leren kennen in China", de respondent kan veronderstellen dat de partner ook van China afkomstig is, hoewel dit niet in de informatie vervat was. Stadium 2: toevoeging tijdens het verwerken, welke zich bijvoorbeeld uit in de mogelijke gedachte dat de gesprekspartner een bepaalde tijd in China heeft gewoond als "logische gevolgtrekking", ondanks dat dit niet zo hoeft te zijn).

Aankomende burn-out

Een van de specifieke onverwachte resultaten van de toevoeging van deze uitbreiding van het AlterEdu-model is de **detectie van een burn-out bij een personeelslid** van een van de deelnemende organisaties. Deze persoon heeft als een van de eersten de AlterEdu-survey afgelegd met de nieuwe functionaliteit op basis van de vorige metingen. We zagen hierbij de volgende resultaten:

- 5x de vragen niet volledig gelezen
- 3x pop-ups genegeerd
- 2x veronderstellingen van beide stadia
- Verlaagde variabelen over het algemeen.

Dit laatste is onverwacht, gezien we vaak lagere variabelenscores zien afgewisseld door verhoogde "uitstekers", oftewel meer gemiddelde variabelenscores over alle variabelen heen. Dit kan vergeleken worden met een meer specialistisch of generalistisch beeld, hoewel de grens hiertussen moeilijk te trekken valt. Gecombineerd met zoveel markeringen roepen deze resultaten vragen op.

Bij deze persoon was er een duidelijke neiging naar het generalistische beeld, maar met scores op alle variabelen die lager lagen dan de 30% in combinatie met de bovenstaande markeringsen, gaf dit een onverwacht resultaat. Via een open gesprek met het personeelslid hebben we samen gekeken naar mogelijke externe factoren van dit resultaat. Hier kwam boven dat die **persoon voelde dat die tegen grenzen aan het botsen was en de laatste tijd niet meer goed langdurig kon opletten of volledig kon horen wat iemand tegen hen zei**. Op ons aanraden, is die doorverwezen naar een specialist om zich specifiek te laten evalueren op burn-out. De dokter heeft de werknemer meteen thuis geschreven de dag erop. In deze situatie was het al vijf voor twaalf. We vragen ons af in welke mate we via het AlterEdu-model dergelijke zaken vroeger zouden kunnen detecteren. Hiervoor kijken we richting vervolgonderzoek.

- Door de ontdekking heeft de persoon nog **collega's op de hoogte kunnen brengen en ingrijpen vooraleer die wegviel** en zo de overdracht (alsook de toekomstige herintegratie) vergemakkelijkt voor het bedrijf, de collega's en zichzelf. Daaropvolgend is de persoon meteen erna de behandeling begonnen.
- Via het AlterEdu-model had de medewerker de **volledige vrijheid om op de informatie te reageren**. Wij toonden de resultaten en wat het effect was van de huidige situatie op hun antwoorden. Dit was voor hen de druppel om te beseffen dat de burn-out – waar deze al op gewezen was door diens partner – onvermijdelijk was, en dat het beter was om nu in te grijpen om hopelijk sneller terug op de been te zijn.

Organisaties vragen zich af of het mogelijk "forceren" van andere mechanismes te gebruiken kan leiden tot cognitieve vermoeidheid of verveling.

Het is voorlopig te vroeg om dit soort bevindingen te stellen. Longitudinaal onderzoek zou hier meer helderheid in kunnen bieden.

Impact op ecosysteem

Betere begeleiding voor duurzame tewerkstelling

In de probleemstellingen van de deelnemende bedrijven zagen we dat ze niet weten waar te beginnen in hun zoektocht naar oplossingen voor up- en reskilling-trajecten of tewerkstellingsproblemen. O.b.v de resultaten van het AlterEdu-instrument hebben de bedrijven kunnen vaststellen waar het wringt en hebben we een specifieke oplossing kunnen zoeken zoals geïllustreerd onder de Sectie "Meetbare transitie". **Via de trainingssessies werden de resultaten ook verduurzaamd in de organisatie**, zodat er op elk ogenblik erna zelf mee aan de slag gegaan kan worden.

Hiernaast heeft dit onderzoek tendensen gevonden op vlak van **welke cognitieve mechanismes toekomstgericht zijn** (zie "Meetbare transitie") en dus leiden tot duurzame tewerkstelling.

Welk potentieel verloren

Dit inzicht kwam op twee vlakken naar boven tijdens het onderzoek:

- Mensen **promoveren naar een "hogere" functie is niet altijd wenselijk**. Zo kan je je goede personen net kwijtspelen.

- Er zitten momenteel **veel vooroordelen in het geven en krijgen van kansen op vlak van selectie, evaluatie, promotie, en dus ook qua beoordeling van een match** tussen de persoon en een functie in het bedrijf.

Personen die in het huidige systeem weinig tot geen kansen zouden krijgen, zitten in het AlterEdu-model evenwaardig vervat in de meetresultaten. Ongeacht wie, laten we zien welke afstand die persoon heeft tot het bepaalde doel van het bedrijf. Op die manier kan je **meetbaar en inclusief werken**, en kunnen bedrijven **het echte potentieel van mensen laten inzien**. Voor kansenjongeren hadden we enkel een bedrijf in Brussel als optie, maar dit lag buiten de scope (regio) van het project.

Kennisoverdracht in Gent

Door de trainingssessies en de bijeenkomsten van het lerend netwerk hebben we een **grote hoeveelheid aan wetenschappelijke kennis verspreid onder professionals in het Gentse ecosysteem**. Dit ging over leren, cognitieve mechanismes, best practices in up- en reskilling, maar ook andere ondersteunende vereisten om leren te versterken zoals psychological safety.

Overkoepelend eindresultaat

Initieel zijn de volgende eindresultaten vooropgesteld:

- Huidige competentiemetingen en inzicht in gewenste futureproof competenties
- Rapportering implementatie van het AlterEdu-model en de trajecten bij de deelnemende bedrijven
- Best practices uit het lerend netwerk
- Oplijsting van kennis die bedrijven nodig hebben om een goed up- of reskilling traject te kunnen opstarten

Deze zijn allemaal gerealiseerd. In deze sectie staan de belangrijkste inzichten uit de verschillende bedrijfstrajecten alsook de algemene lessons learned tijdens dit project.

Huidige en gewenste competenties

Uit de PhD van Kenens (in redactie) bleek al dat er in het werkveld **verwarring is omtrent de benamingen van competenties en wat organisaties effectief nodig hebben** om futureproof te zijn. Dit project kon dat nogmaals bevestigen. Termen zoals analytisch, creatief en innovatief werden vaak opgebracht maar steeds onder andere betekenissen bij de verschillende bedrijven en personen. Dit wordt hiernaast ook bevestigd door de opgestelde

referentiepunten waar de onderliggende patronen steeds anders waren in de realiteit ondanks dezelfde competentiebeschrijving. Dit verschil zagen we ook bij de reskilling cases hierboven.

- Hierdoor geeft een **competentielijst opstellen op basis van de gangbare woordenschat geen eenduidig antwoord op wat het werkveld nodig heeft**, nu en naar de toekomst toe.
- In de plaats daarvan hebben we **referentiepunten opgemaakt per functie** en beogen wij een **uitbreiding** hiervan naar de toekomst toe. De bevindingen per functie beschrijven we in de individuele cases en mogen ook publiek bekend gemaakt worden.
- Een **artikel van deze bevindingen** staat op het programma na de verdediging van de PhD van Kenens (in redactie) gezien het vervolgonderzoek betreft.

Alle onderzoeken, inclusief de PhD worden vrij toegankelijk gesteld onder creative commons [CC BY-NC-ND](#). De data die we hebben vergaard tijdens dit project wordt ook toegankelijk gemaakt voor andere onderzoekers mits het duidelijk naleven van wetenschappelijke protocollen via open science.

Naast de onderliggende patronen per functie zien we ook een trend over de referentiepunten heen (zie "Meetbare transitie" en "Return on investment"). Dit toont wat huidige goede presteerders gebruiken qua cognitieve mechanismes, maar ook de **tendens waar we in het algemeen onze werkrachten naartoe willen leiden**, dat momenteel zelfs in de toppresteerders **schaars** ontwikkeld is.

Vereiste basiskennis om up- of reskilling traject op te starten

Een algemene vaststelling vanuit de interacties in het lerend netwerk en de individuele cases is dat er nog **veel achtergrondkennis ontbreekt** bij de verantwoordelijken van dergelijke transitietrajecten. In de rapportering van het lerend netwerk komen er dan ook veel concepten aan bod die belangrijk zijn om een succesvol traject op te stellen zoals psychological safety. Deze kennis wordt gratis ter beschikking gesteld en gestaafd met voorbeelden toegepast op de uitdagingen van de deelnemende organisaties in de praktijk.

Diepgaandere kennis over het ontwikkelen van transferable skills, het verwerken van informatie, het oplossen van complexe problemen, en het nemen van beslissingen is essentieel voor het opstellen en bijsturen van alle initiatieven rond werk naar werk-transities. Gezien deze kennis niet aanwezig was bij de bedrijven in de uitrol van ons project hebben wij een training ontwikkeld waarbij de deelnemers al deze diepgaande kennis meekregen alvorens in te zoomen op de specificiteiten van een AlterEdu-traject. Dit betekent dat ongeveer 1/3e van de training opgesteld is **met het oog op het ontwikkelen van de algemene kennis rond de problematiek en menselijk cognitief functioneren**. Dit doen we om als dusdanig een betere bewustwording te creëren omtrent welke elementen allemaal invloed hebben, en met welke risico's er rekening gehouden moet

worden op vlak van cognitie bij het uitdenken van werk naar werk-trajecten met als einddoel de bedrijven **beter geïnformeerde beslissingen** te laten nemen en deze kennis ook breed te verspreiden in het Gentse ecosysteem.

Omwille van het grote belang van dit punt en de toekomstige verankering van de resultaten binnen de bedrijven, hebben we bedrijfscases waar ze niet openstonden voor een interne opleiding, afgewezen (behalve de teamdesign-case). Wie wel bereid was om het project op te volgen en dus de training te volgen, **legde zelf de AlterEdu-survey af om voeling te krijgen met wat de andere medewerkers te wachten stond**, en om de resultaten te gebruiken ter bevordering van de training tot interpreter zelf.

De materie behandeld in de AlterEdu-training is zeer complex, waardoor er een grote hoeveelheid informatie moet overgebracht worden op zeer korte tijd (o.a. door de vraag van de bedrijven om het beknopt te houden). Dit betekent dat we de **AlterEdu-resultaten van de deelnemers konden gebruiken om in te schatten waar ze moeilijkheden zouden hebben** met het begrijpen van de materie, het toepassen ervan en het schakelen naar hun eigen context. Indien deze problemen zich voordeden tijdens de training, konden we concreet aangeven waar ze nog tegenaan zouden botsen in toekomstige trainingsmodules en wanneer het zou beteren. Dit vraagt echter dat deelnemers doorzetten in zeer vermoeiende en voor hen verwarrende situaties.

De personen die zijn weggevallen uit de trajecten, zijn **afgehaakt op de momenten die a.d.h.v de AlterEdu-resultaten voorspeld waren** voor aanvang van de training. De personen die succesvol de training hebben afgelegd op het verwachte niveau hebben een certificaat ontvangen.

Voorbeeld van algemene kennis die hierin aan bod komt:

- Hoe de nature versus nurture discussie opgelost is door epigenetica.
- Wat de oorsprong is van cognitieve testen en IQ-testen, én de scope waarin dergelijke testen gebruikt kunnen worden.
- Hoe fluid en crystallized intelligence elkaar beïnvloeden en fluid intelligence alleen testen niet volstaat.
- De basis van hoe neuroplasticiteit en neurogenese werken.
- Welke neuromythes de ronde gaan over onder andere gender en leeftijd en leiden tot vooroordelen.
- Hoe informatie stroomt van input naar beslissing.

Voor de verdere **verankering van de wetenschappelijke kennis stellen we de training gratis ter beschikking** voor mensen en bedrijven met een relevante toepassing. Zo benutten we optimaal onze beperkte werkkrachten voor een zo groot mogelijke maatschappelijke impact.

Inzichten uit het project

1 De **person-organization fit** speelt naast de person-job fit een veel belangrijkere rol in het **identificeren en houden van geschikte medewerkers**. Een fit met de job alleen, bijvoorbeeld op basis van diploma, ervaring of skills, is hierdoor geen garantie meer op presteren. Anderzijds impliceert dit ook dat de person-organization fit helpt bij het **eenvoudiger intern bewegen** en bij- en omscholen van bestaande medewerkers.

2 Een werkveld waarin organisaties, federaties en overheden samenwerken aan een ecosysteem en **werkkrachten samen upskillen, reskillen en uitwisselen, zou de war for talent kunnen oplossen:**

- Puur theoretisch, als we bovenstaande groep “kandidaten” vergelijken met de referentiepunten zien we dat bij knelpuntberoepen zoals bijvoorbeeld Accountants geen van de 292 respondenten uit de sample overblijft na stap 3, terwijl bij niet-knelpuntberoepen er toch een paar respondenten overblijven. Als we echter zoeken naar een bijna-fit, dus dat een respondent in grote lijnen matcht met de referentiepunten maar nog diversiteit vertoont, **dan vergroot de poule ongeacht of de functie een knelpuntberoep is of niet.**

Het is dus in dat geval vooral belangrijk om te **weten wat het effect is van de afwijking tegenover de referentiepunten op vlak van professioneel presteren en de omschoonbaarheid** naar deze functie in deze organisatie, zodat de organisatie en het individu zelf geïnformeerde beslissingen kunnen nemen. Een om- of bijscholing zal dan een hogere succesratio hebben. Dit beeld komt ook overeen met de realiteit waarin we merken dat knelpunt-vacatures niet worden ingevuld maar ook gewone vacatures een 300-tal kandidaten moet verwerken (van CV, tot gesprek en selectie) om uiteindelijk één kandidaat te werven. We kunnen niet verwachten dat, als er 4 op de 300 mensen een mogelijke cognitieve fit zouden hebben, dat je uitgerekend die 4 mensen zou tegenkomen, ze interesse zouden hebben in de functie, en zouden matchen met het bedrijf op vlak van andere werkgerelateerde elementen zoals waarden en normen. Zo zien we hoeveel moeite het al vraagt om in een niet-knelpuntberoep 1 persoon te rekruteren.

Project-leider	Technisch ProjectL	Uitzend-consulent	Payroll Org 1	Payroll Org 2	Beleidsvoor-bereidend	Kantoor-MW	Accountant
----------------	--------------------	-------------------	---------------	---------------	-----------------------	------------	------------

na stap 1	94	114	133	208	134	65	261	51
na stap 2	84	43	55	55	92	24	41	36
na stap 3	0	2	0	0	0	8	1	0

- We zien in deze tabel heel wat mogelijkheden voor een ecosysteem. Bepaalde kantoormedewerkers die nood hebben aan upskilling omdat ze anders overbodig worden, zouden juist een goede fit zijn met andere knelpunten zoals payroll, beleidsmedewerker en technisch project-leider. Dit zijn aangenaam verrassende resultaten in de zin dat dit erop wijst dat **medewerkers niet meer zo'n grote skills gap hoeven te hebben indien ze op de juiste plaats de mogelijkheid krijgen tot ontwikkeling**, wat de skills gap een stuk makkelijker overbrugbaar maakt en de tekorten ook veel minder acuut maakt.
- De functie kantoormedewerker en beleidsvoorbereidend medewerker hebben dan weer binnen dit mini-ecosysteem dat we hebben gecreëerd op basis van de deelnemende organisaties minder kandidaten dan de andere functies. Opvallend, want deze functies staan traditioneel minder bekend als knelpuntfuncties. Vervolgonderzoek waarbij meer organisaties deel zouden nemen aan het mogelijke ecosysteem, zouden **inzichten kunnen geven in de mogelijke doorstroom naar deze functies en niet enkel uit deze functies**.
- Uit deze theoretische oefening konden we al **32 mogelijke uitwisselingsstappen identificeren die zouden leiden tot optimalisatie van de workforce**. Hierbij zijn ook mogelijke fits geïdentificeerd tussen werknemers die volgens hun huidige functie zouden bijgeschoold moeten worden om relevant te blijven enerzijds en knelpuntvacatures anderzijds. Gezien deze berekeningen slechts **een illustratie waren van mogelijke vormen van fit, zullen het er in de praktijk nog veel meer zijn**, zelfs wanneer bepaalde respondenten zouden wegvallen qua uitwisseling o.b.v. interesses en andere factoren. Hieruit blijkt het groot nut van een werkveld als ecosysteem.
- 3 Er is extra aandacht nodig voor executive functions.** Executive functions zijn regulatoren die ervoor zorgen dat wij onze cognitieve redeneringsmechanismen op een bepaalde manier inzetten. Bvb. ADHD is een bekende executive dysfunctie op vlak van concentratie. Hierdoor kan een persoon met ADHD **niet altijd toegang hebben tot alle cognitieve redeneringsmechanismen** omdat de concentratie niet gereguleerd is. (Zie "Onverwachte resultaten").

Steeds meer respondenten vertonen uitingen van gedereguleerde executive functions. Het huidige onderzoek is te voorbarig om hier conclusies over te trekken maar de stijging in het nemen van risico's, het niet lezen van vragen, het veronderstellen van informatie, wijzen mogelijks op verkorte concentratie, tijdsdruk of andere stressoren die een **nefast effect kunnen hebben op de accuraatheid van werkprestaties en de werkbaarheid of mentale staat van het individu.** Ook de referentiepunten vertoonden deze indicatoren, wat ons doet vermoeden dat het wordt aangemoedigd vanuit de organisaties en in het verlengde vanuit de arbeidsmarkt in zijn geheel.

Dit kan een effect zijn dat voortvloeit uit de nood om steeds sneller te leveren, te presteren of te innoveren. Indien dit het geval is, kan dit over een paar jaar zodanig uitgroeien dat er steeds meer grove fouten zullen gebeuren en er steeds meer mensen zullen uitvallen. Een voorbeeld hiervan zien we al bij AI, waar er steeds meer onvoorzichtig wordt omgesprongen met het gebruik ervan (ten koste van bijvoorbeeld confidentiële informatie en betrouwbaarheid van informatie door gebrek aan kritische reflectie), maar ook het trainen of ontwikkelen ervan (**ten koste van bijvoorbeeld inclusiviteit en ethiek** door het onbewust fout trainen van de AI).

4 In tegenstelling tot vroeger, waar er een bepaalde variabele werd gemeten, meten we nu op basis van de ontwikkelingen in de PhD van Kenens (in redactie) een diepere laag, de subconstructen. **Deze subconstructen hebben elk hun eigen gewicht, maar ze hangen ook onderling samen binnen een persoon** (Kenens, in redactie), waardoor één subconstruct geïsoleerd beschouwen, niet mogelijk is.

Concreet: In het AlterEdu-model splitsen we een individueel resultaat in 9 variabelen. Die splitsen we dan nog eens in 34 subconstructen. Je kan niet veronderstellen dat alles leidt tot dezelfde intelligentie. Bvb. iemand kan heel goed inductie-deductie-oefeningen, maar daarmee heeft die niet noodzakelijk goed ruimtelijk inzicht. Tot nu toe werd dit o.a. in andere cognitieve metingen gecatalogeerd onder 1 variabele (logisch/ mathematisch denken). Op basis hiervan werd er dan afgeleid of je kan redeneren of intelligent bent. De realiteit is verre van zo simpel.

➤ Hierdoor is het belangrijk om te kijken naar hoe die mechanismes allemaal worden ingezet, op welk moment (contextfilters), maar ook wanneer de ene redenering de andere soort redenering versterkt of verzwakt (connecties). Dit soort **dynamisch beeld is veel representatiever voor de complexiteit van het menselijk denken** dan de gedachte dat iemand altijd, ongeacht de omstandigheid, iets kan of niet. Bijvoorbeeld:

- je redeneert anders thuis in je zetel dan op het werk (context)
- sommige mensen kunnen heel goed twintig stappen vooruit denken en tegelijk rekening houden met alle stakeholders terwijl anderen beide mechanismes ook machtig kunnen zijn, maar niet tegelijk kunnen inzetten.

➤ Op een statische analyse zou de meting hetzelfde eruit kunnen zien voor twee personen, maar op de werkvloer in twee totaal andere uitingen resulteren door de dynamiek tussen de variabelen.

5 Het **geloof in neuromythes is nog zeer sterk aanwezig. In die mate zelfs dat mensen zichzelf beperken in hun eigen leerbaarheid.** We hebben hierboven al gesproken over hoe bias of vooroordelen organisaties beperken in het bereiken van het volwaardig potentieel van werk naar werk-transities. Dit gebeurt ook op individueel vlak waar het geloof in neuromythes zoals leerstijlen, “hersenhelft-denkers” of allerhande theorieën over geheugenwerking ervoor zorgen dat respondenten op voorhand beslissen dat iets fysiek of neurologisch niet meer mogelijk is voor hen ondanks dat de wetenschap het tegenovergestelde stelt. We zien dit in de open antwoorden en hebben dit aangeduid bij de markeringen van de executive functions. Bijvoorbeeld:

- “Ik mocht deze code niet opschrijven, dus ik wist dat ik het toch niet ging onthouden.”
- “Ik ben vooral een logisch ingesteld persoon, dus als ik de stappen niet zou krijgen in een logische volgorde kan ik hier toch niets mee.”



Na deze samenvatting van alle behaalde inzichten uit het project, sluiten we af met onze lessons learned. Onze doelstelling was het behalen van relevante concrete oplossingen in het werkveld voor werk naar werk-transities en het bekomen van onderzoeksresultaten en verdere onderzoeksrichtingen. Door de nauwe samenwerking met het werkveld hebben we veel geleerd over het opzetten van dergelijk project en waar organisaties in toekomstige samenwerkingen mee gebaat zouden zijn.

Lessons learned

1 Tijdens de uitvoering van dit project hebben we gemerkt dat, om een project succesvol tot een eind te brengen, we sterk afhankelijk zijn van de welwillendheid van de bedrijven en deelnemers om actief de plannen uit te voeren binnen de afgesproken timings. Bedrijven kunnen intentieverklaringen tekenen en ook echt geïnteresseerd zijn in het project, maar **onder invloed van externe transitie verlegt de organisatie haar prioriteiten, ondanks dat uitgerekend deze transitie interessante cases zouden kunnen zijn** om AlterEdu in uit te rollen. We merkten bijvoorbeeld dat een **pilotproject volgens bedrijven liefst toegepast wordt op iets kleins zonder risico, terwijl we net mikten op trajecten met grote impact**. Die verwachting bleek naar de bedrijven toe onrealistisch. Daardoor gaan we dus ook niet bij de hoogste prioriteiten staan bij de uitvoering van de projecten, wat altijd leidt tot vertragingen.

➤ AlterEdu heeft in de cases de bedrijven actief aangemoedigd en gestuurd om projecten op te volgen. **De bedrijven zagen dit echter vaak als extra moeite in plaats van een oplossing**. In het geval van communicatie merkten we vaak dat persoonlijk contact effectiever is dan een gewone e-mail, ook voor de interne vraag om surveys in te vullen.

2 **HR en L&D lijken over het algemeen zwaar overwerkt en zelf slachtoffer te zijn van de problematiek rond knelpuntenberoepen**. Als je meer wilt inzetten op het overbruggen van de skills gap via o.a. up- en reskilling trajecten en van een toekomstgerichte werkomgeving een prioriteit maken, heb je **meer werkrachten nodig in HR**. **De ironie momenteel is dat HR niet de tijd of het budget hebben om hun eigen tekorten aan te vullen**.

Dit tekort aan tijd en budgetten drijft een vicieuze cirkel aan die ervoor zorgt dat HR en L&D systematisch overwerkt zijn en **nieuwe innovaties geen extra tijd in beslag mogen nemen, ook al is de ROI en tijdsbesparing nadien veel groter**. We hebben hiernaast bij veel bedrijven gemerkt dat er bijkomend ook **veel verloop** is, waardoor aangegane verbintenissen vaak niet meer gehonoreerd worden en de hele cyclus van de juiste contactpersoon te vinden opnieuw begint. De nieuwe HR- of L&D-verantwoordelijke zal systematisch zo'n project weigeren zolang ze geen betere voeling hebben met het personeel en de organisatie, waardoor een project automatisch buiten de tijdslijn valt in zo'n situatie.

We probeerden altijd het contact met de organisatie te herstellen na het vertrek van de contactpersoon, maar uiteindelijk kwam het toch altijd neer op het vinden van nieuwe deelnemende organisaties aan de hand van nieuwe contacten. Corporates hebben een lange pipeline en zonder directe introducties is het moeilijk om de juiste persoon te vinden. Hiernaast is er voor **werk naar werk-transities geen toegewijde functie en wordt deze nu verdeeld over verschillende personen**, waardoor het gemakkelijk is om steeds naar iemand anders te wijzen zonder concrete actie.

- Er zou een **toegewijde functie moeten ontwikkeld worden om de werkdruk van HR, L&D en management te verminderen en innovatieve acties te centraliseren**. Zo'n functie maakt ecosystemen tussen organisaties onderling ook haalbaarder dankzij centraal aanspreekpunt waardoor er meer **doorstroom kan zijn van werkkrachten intern en over organisaties heen** (Kenens, in redactie).

Ondanks het grote aantal, zijn **grotere KMO's moeilijk te bereiken**. Het is vooral uitdagend om vast te stellen vanaf wanneer ze groot genoeg zijn om een personeelsdienst te hebben die zich aan dergelijke werk naar werk-transities kan toewijden, en die kom je niet tegen op netwerkevents of via-via. We hebben daar de samenwerking van een instantie zoals Unizo, en vooral VOKA hard gemist.

- 3 **Er heerst een bepaalde angstcultuur omtrent het afnemen van tests, assessments of analyses**. We hebben gemerkt dat het hierdoor moeilijker is om personeel vrijwillig te mobiliseren om deel te nemen, zelfs als ze aangesteld zijn als referentiepunt (dus de kant die niet geüp- of reskilled hoeft te worden).

Er was bijvoorbeeld een medewerker die in de referentiegroep was opgenomen. Dit werd niet gecommuniceerd, dus de persoon wist dit niet van zichzelf. De respondent gaf aan dat de

survey gecrasht was voordat de vragen begonnen, maar we zagen in het systeem dat deze al enkele vragen had beantwoord vooraleer de survey stop te zetten. Toen we de optie gaven om opnieuw te starten, zei deze dat dit niet mocht tijdens de kantooruren, dat de pc van het werk blokkeerde en de persoonlijke pc geen optie was.

Ondanks accommodaties van HR, heeft deze persoon uiteindelijk de AlterEdu-survey niet ingevuld, en bleef die vragen stellen zoals "Wat is de bedoeling?" en "Wat willen jullie hiermee meten?". Na een gesprek met HR blijkt dat de persoon in kwestie vaak in de running was voor promotie maar deze nooit had gekregen juist omwille van het voorgevoel dat die wegens hun zelfbeeld niet geschikt zou zijn om anderen aan te sturen, ondanks goed presteren in de job.

- Zonder de ingevulde AlterEdu-survey hebben we hier toch een resultaat verkregen: deze persoon heeft te kampen met **wantrouwen, laag zelfbeeld of andere angsten die leiden tot zelsabotage** waardoor een promotie voorlopig niet mogelijk is. HR neemt dit verder op.

- 4 Hiernaast hebben we ook **veel bias en weerstand opgemerkt vanuit de directie en het personeel zelf**. Het doel van dit onderzoek is om de skills gap te verkleinen en binnen het Gents project om werk naar werk-transities te faciliteren. Om ervoor te zorgen dat dit een maatschappelijke impact kan betekenen in het Gents ecosysteem, zou een zo groot mogelijke portie van de werkpopulatie hierin betrokken moeten worden. Als de organisaties op voorhand selecteren wie er al dan niet waardig is of kans zou maken op een om- of bijscholing wordt **een groot aandeel van de werkpopulatie op voorhand gediscrimineerd**. Vanuit de politieke agenda van Stad Gent om toe te werken naar een inclusieve arbeidsmarkt, is dit **een essentieel werkpunt dat op dit moment ware inclusie zal verhinderen** in ieder innovatief project.

5 Uit het rapport van het lerend netwerk merken we op dat organisaties vaak hun **uitdagingen omschrijven zonder concrete informatie waardoor alle contextfactoren die nodig zijn voor een effectieve oplossing ontbreken**. Wij vermoeden dat dit terugkomt op confidentialiteit. Echter merken we ook dat de deelnemers van het lerend netwerk **liever hun best practices delen waaruit blijkt dat ze het goed doen dan zich kwetsbaar opstellen** om advies van anderen te verkrijgen. Dit leidt wel tot een grote poule aan nuttige informatie, maar de deelnemers moeten achteraf zelf nog het moment dat het van toepassing is voor hen identificeren. We weten uit de PhD van Kenens (in redactie) en de AlterEdu-resultaten dat dit identificeren voor de meerderheid moeilijk is om te doen naast alle taken die prioritair de cognitieve ruimte in het hoofd innemen.

De **welwillendheid om zich kwetsbaar op te stellen is rechtstreeks gecorreleerd aan potentiële groei**. Het lerend netwerk is hiervan een voorbeeld op microschaal; het hele werk naar werk-transactiegegeven een voorbeeld op macroschaal, met andere woorden een **organisatie moet zich kwetsbaar opstellen door het bekende los te laten om echte disruptie te creëren waarvan de uitkomst onbekend voelt** (ook al beoogt dit project juist inzichten in die onvoorspelbare toekomst) wat de bevindingen van Kenens (in redactie) bevestigt. De investering om mensen om of bij te scholen vraagt ook de nodige portie kwetsbaarheid omdat **veel bedrijven geloven dat als die persoon vertrekt, het allemaal voor niets was**. Met deze attitude bekomen we geen ecosysteem, wat nodig is om de skills gap te overbruggen.

6 Mensen en bedrijven vragen actief om disruptie (dit blijkt ook uit de PhD van Kenens, in redactie). Iedereen beseft dat er uitkomsten zijn die ze graag anders zien, zoals **niet ingevulde knelpuntvacatures, overwerkte mensen, inefficiënte teams, en jobs die veranderen maar personeel dat niet mee evolueert**. Maar tegelijk hopen bedrijven ook

dat de waaier aan oplossingen, i.e., soorten tools en procedures, die ze al kennen hun uitdagingen uit de weg helpen. **De gezochte innovatie ligt dus eerder in een variant van een bekende tool of procedure, niet in disruptie**. Bvb. veel organisaties verwachten een tool die max. 15 min. tijd inneemt, of die automatisch statistieken trekt van dagelijkse bezigheden, gevolgd door een rapport dat de medewerker zelf kan lezen voor verhoogde zelfreflectie, dat management eveneens kan gebruiken voor beslissingen zoals aanwervingen, en kansen tot omscholing, bijscholing of promotie.

Een tool die inzichten geeft in alle mogelijke scenario's, inclusief welke moeilijkheden er te pas komen aan die scenario's, met de nodige te investeringen, geeft **geen zwart-wit antwoord en legt de verantwoordelijkheid bij zowel de organisatie als het individu wat vraagt om een samenwerking tussen de twee**. Deze samenwerking wordt nu vaak gezien als teveel werk, en de resultaten als te complex.



De inherente tegenstelling zit hem dus erin dat bedrijven, organisaties en individuele personen beseffen dat het een complex probleem is, dat een persoon een complex wezen is en dat hersenen complexe processen hebben, maar het toch willen reduceren tot (a) een eenduidig statisch rapport met een resultaat dat zegt of een persoon capabel is of niet, of (b) een statisch "hokje" waarin ze een persoon kunnen categoriseren met voor- en nadelen, plus mogelijke groeimarges zonder context.

Iedereen zal de complexiteit moeten omarmen wat gepaard gaat met meer investeringen (financieel, tijdsgewijs, moeite) en verantwoordelijkheid van de organisatie en het individu tesamen. Anders komt er geen oplossing, enkel nieuwe varianten van hetzelfde probleem. Dit onderzoek bevestigt deze complexiteit die reeds werd aangehaald in de PhD van Kenens (in redactie).

Beknopte Referentielijst

Departement Werk & Sociale Economie (2019). Rapport Arbeidsmarktkrapte 2019, 1-50.

HubSpot. "Cross-Selling and Upselling: The Ultimate Guide" (bron: webpagina)

Kenens, T.C. (in redactie, PhD Tilburg University-UGent). The AlterEdu-model. Proposing an information processing mechanisms-model for potential human context-based functioning.

Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. Theory into practice, 41(4), 212-218.

Kwiatkowska, J. (2018). Cross-selling and up-selling in a bank. Copernican Journal of Finance & Accounting 7(4), 59–70. <http://dx.doi.org/10.12775/CJFA.2018.020>.

McKinsey & Company. "The six c's of cross-selling success", (bron: webpagina).

Ménard, L., & Ratnapalan, S. (2013). Reflection in medicine: models and application. Canadian Family Physician, 59(1), 105-107.

Securex (nd). "Mislukte externe aanwerving bediende in België", (bron: webpagina) .

Van Milders (2018). "Waarom bedrijven zo veel geld geven aan rekrutering en selectie", (bron: webpagina).

Liguris x AlterEdu

liguris

Subsidiedossiers, finmix- en funding-advies voor start-ups, scale-ups en bedrijven die innovatieve ideeën werkelijkheid willen zien worden, exporteren naar ontwikkelingslanden, of internationaal willen uitbreiden.

alterødu®

Een tool die competentiebouwstenen van morgen in kaart brengt voor inzicht in matching voor om- en bijscholing, en futureproof strategic management. Wetenschappelijk, ethisch en implementeerbaar, voor de bedrijven én de mensen.

Contact



Jasper Verreydt: jasper@liguris.be

Subsidie- en finance-expert met
een hart voor wereldverbetering
Klimaat, hardware, engineering, safety



drs. Tanika Kenens: tanika@alteredu.be

PhD-onderzoeker @UGent & Tilburg University
Founder & Researcher @AlterEdu
Linguïstiek, culture studies, onderwijskunde, cognitie

Voor business-enquiries: michel@alteredu.be

