

VAN WERK NAAR WERK-TRANSITIES

Lerend netwerk voor een arbeidsmarkt in verandering

Verslag van sessie 2: 27 januari 2023

DOEL

Kennisdeling en vooruitgang faciliteren op concrete challenges tussen ondernemingen die geconfronteerd worden met van werk naar werk-transities aan de hand van drie thema's: reskilling, upskilling en team design.

FORMAAT

Korte tour de table van de deelnemers, gevolgd door brainstorm over challenges van de deelnemers binnen het thema adhv post-its, dan break-out teams met besprekingen van de concrete challenges en voorstellen van mogelijke oplossingen adhv de ervaringen of kennis van de andere teamleden.

OPBOUW VAN DIT DOCUMENT

- (1) Samenvatting van de challenges **brainstorm**
- (2) Welke **challenges** hebben de deelnemers gekozen voor diepgaandere discussie
- (3) **Bevindingen** per thema geclusterd in korte samenvattingen + **links** naar nuttige artikels of documenten indien van toepassing
- (4) **Lessons learned** van de eerste sessie en hoe we stappen nemen om de volgende sessies te optimaliseren (gaan we iedere keer doen obv eigen bevindingen en feedback van deelnemers)
- (5) **Bibliografie**

VOLGENDE SESSIES LEREND NETWERK

- Sessie 3: Team design, vrijdag 12 mei 2023, 14-17u, Oostenrijks salon, Stadhuis Gent

Heb je nog geen uitnodiging ontvangen en wil je er graag bij zijn?

Stuur een mailtje naar tanika@alteredu.be.

1. SAMENVATTING VAN DE CHALLENGES

We zagen drie grote categorieën in de post-its van de brainstorm.

- (1) Weerstand van medewerkers en management
- (2) Metingen en analyses voor predicties en ROI
- (3) Taak-, technologie- of competentiespecifieke upskilling

De post-its binnen deze categorieën hadden soms dubbele perspectieven, wat soms leidde tot overlappingsen tussen de groepen. Deze thema's zullen we hieronder bij de bevindingen aan elkaar breien.

2. GEKOZEN CHALLENGES

De deelnemers mochten aan de hand van post-its kiezen rond welke thema's ze zouden groepsdiscussies voeren. Ditmaal waren er genoeg deelnemers om alle categorieën te vullen.

De concrete cases worden in detail besproken onder sectie 3. De post-its die niet onder deze thema's geplaatst werden, worden bijgehouden en toegevoegd aan latere sessies indien van toepassing.

3. BEVINDINGEN PER THEMA

THEMA 1: WEERSTAND VAN MEDEWERKERS EN MANAGEMENT

CASE 1.1. Een van de nieuwe leidinggevenden houdt zich meer bezig met het operationele dan het strategische. We missen een strategische insteek en willen niet iemand anders hiervoor aanstellen wanneer dit eigenlijk tot het takenpakket van deze persoon behoort. – Hoe laten we een leidinggevende/directeur inzien dat die zich meer moet focussen op strategische verantwoordelijkheden en/of coaching van het team in plaats van op het operationele?

INZICHT Er kunnen meerdere onderliggende redenen zijn waarom de leidinggevende meer operationele taken op zich neemt, zoals een bepaald idee van wat de leidinggevende denkt dat een goede leidinggevende is (bv. meerwaarde creëren voor mijn team door operationeel mee te draaien); of een gevoel van tekort aan werkkrachten waar die nog niet mee om kan.

WETENSCHAP In de vorige sessie spraken we over leerpaden (Poell et al., 2018) die onderliggend invloed uitoefenen op keuzes van werknemers om zich om- of bij te scholen, maar er wordt vaak vergeten dat dit fenomeen zich ook bij de leidinggevende voordoet. Is leidinggevende zijn vanuit de titel het doel of vanuit het takenpakket?

ACTIONABLE Een anonieme bevraging lanceren bij medewerkers en leidinggevenden, waarna de persoon hierover wordt geïnformeerd door zijn of haar eigen leidinggevende. Je kan ook kijken naar 360°-feedback van zowel de medewerker en de leidinggevende en de resultaten hiervan bespreken in een evaluatiegesprek, maar dit kan moeilijk zijn voor de medewerkers om dit aan te kaarten bij hun leidinggevende vanwege de machtsverhouding. Je wil zeker ook oppassen voor een mogelijke vertrouwensbreuk wanneer feedback anoniem wordt gegeven, maar het gemakkelijk is om te identificeren van wie de feedback komt.

WETENSCHAP De mate van zelfreflectie bij de leidinggevende is hierbij cruciaal. Feedback cycles werken niet zonder de nodige reflection cycle (*meer informatie hierover en over hoe je dit kan detecteren onder Case 1.3.*). Zonder de reflection cycle, kan het wel zijn dat de persoon in kwestie de feedback begrijpt, maar de volgende keer dat het zich voordoet, de situatie niet herkent en ook de eigen betrokkenheid in de situatie niet (h)erkent.

ACTIONABLE

- Een leiderschapsmodel gebruiken waarin wordt aangetoond dat de leidinggevende meer is dan iemand die aanstuurt, maar ook iemand die coacht.
- Intern een open gesprek aangaan: “ik heb meer nood aan een coach” tijdens een evaluatiegesprek: niet vanuit het team, maar vanuit het individu; of indien dit niet wordt opgepikt: metacommunicatie “ik heb het gevoel dat ik al meerdere malen heb aangegeven dat ik meer nood heb aan coaching, maar dat dit door jou niet meteen wordt opgepikt.”
- De leidinggevende kan gesprekken voeren met mensen van hetzelfde niveau binnen het eigen bedrijf of met externen in een gelijkaardige positie: zo kan deze inzien dat de zaken waarmee hij/zij zich bezighoudt, niet tot het takenpakket van die rol behoren.

INZICHT Begrijpt de nieuwe leidinggevende het verschil tussen strategie en planning of operationele werkzaamheden? Is de taakverdeling duidelijk gemaakt tegenover deze persoon? Er is vaak verwarring over wat “strategisch management” inhoudt. Hierbij kom je er altijd op uit dat er ingezet moet worden op lange termijn doelen, en daar ook budget voor moet vrijmaken. Anders zorgt de operationele betrokkenheid ervoor dat je meer bezig bent met micro management in plaats van het inzetten op opleidingen of andere zaken die kunnen bijdragen tot het behalen van de lange termijn doelen. Vaak leidt dit ook tot averechtse resultaten.

WETENSCHAP Wat strategisch management dan wel inhoudt, vind je in de Harvard Business Review (bron: Mintzberg, 1994).

ACTIONABLE Duidelijke afspraken maken en ook je bewust zijn van de terminologie die je gebruikt volgens de principes van conceptual confusion (Marope, 2014). Deze afspraken maak je met de directie (de N+1 van de persoon in kwestie of de raad van bestuur) en met het operationeel management (de N-1 van de persoon in kwestie). Bereid de vragen voor en zorg dat er al voorbeelden op tafel liggen:

Bvb. Operationele verantwoordelijken denken vaak in termen van taken en verantwoordelijkheden ivm planning. Zorg dat je al voorbeelden van taken hebt opgesomd die dus enkel tot het operationeel management behoren. Strategie daarentegen gaat eerder over waar en hoe gaan we actief zijn om te winnen in de markt op (lange) termijn (bvb. 5 jaar). Welke voorbeelden kan je hiervan voorzien uit het verleden om duidelijk te maken welke vragen er bij het strategisch management horen?

ACTIONABLE Daarnaast is het belangrijk om het operationeel management ook beslissingsmacht te geven zodat zij zelf autonoom de juiste beslissingen kunnen nemen om operationeel op korte termijn vooruit te kunnen. Zij leggen hier dan ook verantwoording voor af bij het strategisch management. Zo kan strategisch management dit loslaten en de verantwoordelijkheid daarvoor afdragen.

CASE 1.2. Er zijn veel transities op til in de organisatie waardoor veel medewerkers nieuwe skills en kennis nodig hebben om hun job goed te kunnen blijven uitvoeren. De medewerkers zijn op zich ijverig om de omslag te maken, maar willen zich formeel laten bij-/omscholen aan de hand van opleidingen. Hier is vanuit het management echter geen budget voor voorzien. – Hoe kan je leidinggevenden laten inzien dat het in bepaalde gevallen nodig is om – naast korte workshops of on the job trainings – te investeren in formele opleidingen?

INZICHT Deze case komt in veel vormen voor bij bedrijven en organisaties en kwam ook terug in groep 3. Vaak zijn er problemen die enkel door het personeel gevoeld worden doordat zij zich middenin de problematiek bevinden. Het personeel heeft echter geen beslissingsmacht en vaak ook geen inspraak op vlak van budgetten en tijdsinvesteringen. Hierdoor kunnen nodige veranderingen voor een betere werkomgeving, efficiëntere tijdsbestedingen, of opleidingen niet doorgevoerd worden. Dit kan omdat suggesties of ideeën niet bij de juiste persoon geraken of omdat er geen prioriteit gegeven wordt aan deze oplossingen op vlak van strategie en budget.

ACTIONABLE Je kan je personeel een bepaald stuk budget toekennen waar zij beslissingsmacht over hebben. Ze kunnen dan hun eigen bestuur vormen en dat budget gebruiken om bepaalde oplossingen door te voeren op basis van hun ervaringen met het budget dat ze ter beschikking hebben.

ACTIONABLE Het hele bedrijf kan baat hebben bij medewerkers die bekend zijn met lobbywerk, diplomatie en onderhandeling. Uit onderzoek blijkt dat je in zes stappen met iedereen in de wereld kan connecteren. Dit betreft “network theory, network structure and behavior”, meer bepaald hoe ideeën zich verspreiden, financiële systemen falen en business crisissituaties kunnen overleven. We kunnen het principe van “six degrees of separation” dus ook toepassen in organisatiestructuren om ideeën te laten leven via de verschillende graden van connecties.

WETENSCHAP: Het idee om te lobby'en en te netwerken binnen je eigen onderneming is op zich zeer constructief. De wetenschap dat iedereen in de wereld bereikbaar is in zes stappen, is echter ontkracht. Het is daarentegen wel haalbaarder om prominente personen te bereiken, die zich in een gelijkaardige sociale setting bevinden (dus binnen de eigen onderneming valt hieronder), waardoor de zes stappen zelf misschien betwistbaar zijn, maar het bereiken van de juiste persoon binnen je onderneming wel realistischer blijkt dan iemand die je helemaal niet kent (bron: Kleinfeld, 2002).

ACTIONABLE Indien het essentieel is dat de opleiding plaatsvindt voor de algemene werking van de onderneming, kan je zelf als werknemer het heft in handen nemen, cijfermateriaal verzamelen van de mogelijke impact (zowel positieve impact bij implementatie, als negatieve impact bij niet-implementatie) en je manier van aanpak documenteren. Eventueel kan je – indien je zelf een leidinggevende positie bekleedt – (anoniem) topics voordragen aan de raad van bestuur via de neutrale vertrouwenspersoon.

CASE 1.3. Hoe laat je een sollicitant inzien dat die de skills mist wanneer die dit zelf niet inziet?

INZICHT Dit kan te maken hebben met een gebrek aan zelfreflectie vanuit de kandidaat. De vraag is hier misschien eerder: Hoe kunnen we zelfreflectie activeren/stimuleren om niet in een conflict situatie terecht te komen (een welles-nietes discussie vermijden)?

INZICHT Medewerkers voelen zich niet altijd veilig in feedback situaties. In sommige gevallen luisteren ze beter naar collega's of iemand uit het team dan naar externen of HR.

WETENSCHAP Psychologische veiligheid speelt hierin een belangrijke rol. Dit is een terugkerend thema dat ook besproken werd in sessie 1. (Je kan het rapport daarvoor opvragen bij AlterEdu of lezen op VOV). Het is alvast belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat ze alles kunnen vertellen. Hierdoor kunnen ze ook meer openstaan voor feedback zonder dit aan te voelen als een vertrouwensbreuk of een ongemakkelijke situatie (bron: Newman, A., Donohue, R., & Eva, N., 2017).

ACTIONABLE Je kan de kandidaat een toegepaste case laten uitwerken zodat deze kan opmerken dat het moeizaam verloopt of je deze erop kan wijzen. Voer op voorhand objectieve parameters per vraag in die te maken hebben met waar je naar op zoek bent. Op deze manier kan je aangeven waarover er niet gediscussieerd kan worden. Je kan de feedback ook laten geven door peers en dit ook combineren met positieve feedback.

WETENSCHAP Uit onderzoek blijkt dat feedback cycles zonder reflection cycle weinig tot geen effect hebben (Ménard & Ratnapalan, 2013). Dit betekent dat de kandidaat mogelijks (1) de feedback niet van toepassing vindt op zichzelf (zelfreflectie), (2) de feedback niet begrijpt, of (3) de feedback wel ter harte neemt, maar wanneer de situatie zich opnieuw voordoet, dit niet herkent als een mogelijk moment om de feedback te implementeren.

Het is mogelijk om hindernissen in de reflection cycle bij een persoon te identificeren om er vervolgens aan te werken aan de hand van het AlterEdu-model (bron: Kenens, in redactie).

CASE 1.4. Wat als je iemand verder ziet groeien in een bepaalde rol, maar die persoon ziet dit niet.

INZICHT Je kan iemand niet dwingen in een bepaalde richting te groeien of rol op te nemen waarin deze geen interesse heeft. Je kan wel de nieuwsgierigheid opwekken naar de rol en de persoon er kennis mee laten maken in de hoop dat de medewerker er dan wel voor openstaat. Uiteraard kan je de sterke punten van de medewerker uitlichten wanneer je dit doet.

ACTIONABLE Kleine stapjes en taken van die rol introduceren om het organisch te laten overvloeien. Je kan de medewerker ook laten meelopen met iemand die de rol al uitvoert.

ACTIONABLE Uitleggen dat de job zoals die er nu uitziet, eindig is (omwille van vooruitgang) en die eindigheid concretiseren: bvb. elk jaar verandert er 5% van de job. Dat is niet veel per jaar, maar op lange termijn betekent dit dat de job die je nu uitvoert uiteindelijk helemaal veranderd zal zijn en we willen je iedere keer laten doorgroeien naar iets dat we zien dat we in de toekomst nodig hebben.

CASE 1.5. Er werd een opleiding georganiseerd voor upskilling van een medewerker en de medewerker is gewoon niet opgedaagd. Wat doen we hiermee?

VERGELIJKBARE CASE MET ACTIONABLE Er was een afdeling die niet wou evolueren. Ze hebben iemand extra aangeworven zelfs als het niet nodig was. Het moment dat een persoon wou thuisblijven was het team niet meer gegijzeld en konden ze zeggen: Blijf maar thuis! Dit gaf een sterke boodschap aan de medewerker. Niemand zit op je te wachten en alles loopt gewoon door. Je kan terug aansluiten wanneer het voor jou terug ok is.

Nadelen: We hebben lang gezocht naar de extra persoon en hadden extra budget nodig om deze aan te werven. We konden de nieuwe persoon dan ook niet inzetten op andere zaken waar we deze liever hadden ingezet.

Voordelen: Het team werd niet meer gegijzeld en na de implementatie was het opgelost. Mensen die eerst thuis bleven, kwamen terug. Je moet dan wel actief met hen aan de slag gaan wanneer ze terugkomen, zodat ze zelf ook terug enthousiast worden.

Resultaat: Heel goed! Echt terug dynamiek, samenwerking en Instant impact. Ziekteverzuim in totaal verbeterd. Team van 7 en laatste 3 jaar zaten ze aan 80% bezetting puur door ziekteverzuim. Dit is terug verbeterd.

CASE 1.6 Leidinggevenden vinden het vaak even erg om iemand te zien vertrekken naar een extern bedrijf als naar een ander team binnen het bedrijf. Het resultaat is dat ze soms liever krampachtig vasthouden aan die mensen, ook al zouden zij beter functioneren in een andere afdeling en wordt er vanuit de organisatie reclame gemaakt over de open interne mobiliteit. Dit leidt soms zelfs ertoe dat de werknemer ongelukkig wordt en vertrekt uit het bedrijf. Hoe sensibiliseer en ondersteun je hierin de leidinggevenden?

Opmerking: De inschatting of de kandidaat een fit heeft met de afdeling is niet altijd even evident.

INZICHT Gezien de grote verschillen tussen de divisies kan het zijn dat er ook een andere cultuur speelt op dat niveau. Dit betekent dat parameters die er nu gebruikt worden voor rekrutering op “person-organisation fit” ook van toepassing kunnen zijn op het niveau van de divisie.

WETENSCHAP Er is naast de person-job fit ook de factor van de person-organisation fit die maakt of een persoon een goede match is voor de job. Er wordt bijvoorbeeld niet altijd dezelfde skillset verwacht van een accountant bij een overheidsinstantie als bij een consultancy-bedrijf of bij een klein lokaal boekhoudkantoor. (Sekiguchi, 2004).

WETENSCHAP Het onderzoek van Kenens (2023) heeft nieuwe parameters opgesteld om naar de person-job fit en person-organisation fit te kijken en hier prognoses rond te maken. Deze parameters zijn onderliggend aan het verwerven van competenties, redeneren en beslissingen nemen. Overeenkomstig met de literatuur over de mogelijke “fit” of match van een kandidaat met een job of bedrijf, zien we in het onderzoek patronen terugkomen bij dezelfde functie, maar ook binnen een organisatie.

Bvb: person-job fit: HR consultants vertoonden in de analyses de mogelijkheid om informatie te kunnen transformeren van de ene context naar de andere ongeacht in welke organisatie ze werkten.

Bvb: person-organisation fit: in een scale-up vertoonden alle medewerkers cognitieve flexibiliteit waardoor ze snel, autonoom kunnen pivoteren in een werkomgeving die snel verandert, ongeacht welke functie ze hadden.

Deze cases en andere resultaten van het project gesubsidieerd door Stad Gent zullen gepresenteerd worden op het [slotevent van het Arbeidspact op 2 juni](#)¹.

ACTIONABLE In de opleiding/onboarding een rotatie invoeren waardoor de kandidaat in dat jaar zeker in elke divisie heeft meegedraaid.

¹ Het slotevent voor de projecten in het kader van het Arbeidspact voor Stad Gent zal plaatsvinden op 2 juni 2023 van 13-18u. Hier zullen workshops gegeven worden in verschillende break-out rooms gevolgd door een ervaringsbeurs waar je de resultaten van de projecten op een interactieve manier kan ontdekken. AlterEdu zal op het slotevent de resultaten van analyses met het AlterEdu-model delen adhv bedrijfscases.

ACTIONABLE Instellen van een mobiele ploeg die flexibel kan worden ingezet op verschillende projecten (bvb. administratieve medewerkers): dit helpt om gaten in het werk op te vullen.

- Deze mensen hebben dan ook al vaak een goed netwerk binnen de organisatie, omdat ze in veel verschillende teams zitten.
- Deze mensen kunnen ook kritische visie meebrengen in de teams: "Waarom doen jullie dit op deze manier?".
- Ook brengen zij best practices mee uit andere teams.

ACTIONABLE Inzetten op teambuilding tussen leidinggevenden: zij behoren ook tot 1 team. Eventueel hen ook teamdoelstellingen of gezamenlijke KPI's opleggen (voor alle leidinggevenden samen) zodat goede kandidaten niet uit de organisatie vertrekken.

ACTIONABLE Op basis van ambassadeurs van divisies die goed functioneren in de divisie in kaart brengen wat de person-organisation fit is op divisie-niveau (bvb. met het AlterEdu-model).

THEMA 2: METINGEN EN ANALYSES VOOR PREDICTIES EN ROI

CASE 2.1. Hoe kan je weten wat er nodig is om aan up-/reskilling te doen en hoe kan je dit aanpakken?

INZICHT Is het altijd nodig om skills in kaart te brengen en zo bij te sturen? Of is een procedure uitrollen genoeg? Bvb. in het medische veld worden er voor veel jobs procedures uitgerold voor de uitvoering van het takenpakket, maar ook de groei van skills en verantwoordelijkheden, of andere uitwisselingen. Deze kunnen dan mee-evolueren met de tijd binnen de nodige context.

INZICHT Je wil competenties of potentieel meten, maar iedere meting is een momentopname. Waarom niet evolueren naar een traject waarbij de organisatie bepaalt welke skillset ze beogen, gevolgd door een beginmeting, actieplannen, en beëindigd met een vervolgmeting, die je dan kan vergelijken met de doelstellingen, maar ook met de verwachtingen van de actieplannen en hier een realistisch oordeel over geven.

WETENSCHAP Mensen zullen gemakkelijk geneigd zijn om te antwoorden op basis van wat ze denken dat sociaal wenselijk is (i.e. wat er van hen verwacht wordt) (Perco & Vermeren, 2015), daarnaast zijn veel mensen ook optimistisch over hun plannen en wat ze kunnen bereiken in een bepaalde tijd. Zo kunnen ze de intentie hebben van 100 leermomenten in te voeren waarvan er uiteindelijk maar een paar effectief plaatsvinden (Buehler et al., 2010).

INZICHT Up- en reskilling wordt vaak gestuurd vanuit de werkgever, maar de doelen van de werkgever komen niet altijd overeen met die van de werknemer. Ook de perceptie van de afstanden die nog overbrugd kunnen worden, kan verschillen. Er is sowieso nood aan een open gesprek en de rol van de leidinggevende is hierbij noodzakelijk om de twee belangen te verenigen. (Hoe de leidinggevende overtuigen dat de werknemersgroei belangrijk is, vind je in thema 1.)

ACTIONABLE

- Vragen die je kan stellen:
 - Wat kan jij (in de perceptie van de medewerker)?
 - Wat zou je willen kunnen later?
 - Hoe zou jij invoeren wat jij wil bereiken?
 - Hoe kan wat de werkgever vraagt, ingevoerd worden op een manier dat jij er iets mee kan?
- Je kan ook de medewerkers en de leidinggevenden inschattingen laten maken over “wat wil jij” vs “wat is nodig voor de job” en in welke mate die al dan niet in lijn liggen met elkaar. Dit kan je gebruiken om een bruikbare middenweg te vinden. Wat er al een match is, kan je gebruiken om op voort te bouwen en dit brengt goed in kaart waar de startpunten zijn om de middenweg te vinden.

- Dit is een voorbeeld van een reflectieoefening. Hoe belangrijk reflection cycles zijn voor feedback te implementeren, vind je in Thema 1 en komt ook terug in Thema 3.

INZICHT Om te weten te komen wat er nodig is, kan je beroep doen op tools om dit in kaart te brengen, maar hier zijn een paar problemen mee.

- De verwachting leeft vaak bij mensen dat er iets moet bestaan waar automatisch het antwoord uitrolt dat dan voor jou beslist wat je moet doen of kiezen. Het is echter belangrijk te beseffen dat (1) een tool of procedure ten eerste nooit de hele problematiek in al z'n facetten kan aanpakken en dat daar een combinatie nodig is van initiatieven en (2) een tool of procedure een basis moet zijn om een gesprek aan te gaan, waar er rekening kan gehouden worden met de werknemer, de werkgever, en de context.
 - Tools en procedures zijn voor veel situaties te generiek. Een contextualisering naar de eigen setting en acties is belangrijk en voor de ene sector al meer dan voor de andere. Een assessment naar abstractievermogen is bijvoorbeeld nuttiger in een AI-functie, terwijl voor een lasser actiegerichte competenties belangrijk zijn.
 - Het AlterEdu-model houdt bijvoorbeeld rekening met contexten en levert dynamische resultaten, omdat een persoon meer is dan een momentopname; dit is merkbaar in de implementatie van het AlterEdu-model, waarbij een specifiek doel vanuit de organisatiecontext vooropgesteld wordt, en er vooral waarde wordt gehecht aan de contextualisatie van de resultaten.

Voorbeeld: Sofie (pseudoniem) scoort lager op de variabele actief experimenteren en probleemdefinitie reduceren, maar wat betekent dit in de functie?

Als we dit contextualiseren binnen de organisatie van deze case, dan zien we dat Sofie zeer betrouwbaar en goed werk levert in het dagdagelijkse leven. Maar zodra er een collega ziek valt en de focus verdeeld moet worden tussen de gewoonlijke taken en het opvangen van onverwachte wendingen in de dag omdat er een persoon minder is, blokkeert Sofie en kan ze niet meer functioneren of maakt ze fouten met zware gevolgen.

Sofie is dus op zich een waardevolle werkracht die de organisatie niet wil verliezen. Dankzij het pinpointen van de oorzaak van deze terugkerende problemen, kunnen ze ofwel ingrijpen door versterking voor Sofie te prioriteren indien er een collega wegvalt (compensatie) of Sofie helpen dit mechanisme te ontwikkelen. Aansluiting van deze beslissing op een traject waarin de effectiviteit van de beslissingen en actieplannen wordt beoordeeld, maakt de cirkel rond (zie boven).

- Wanneer resultaten worden gecontextualiseerd, zijn ze dus veel waardevoller dan wanneer ze generiek worden geïnterpreteerd zoals in dit voorbeeld. De organisatie draagt hier ook een verantwoordelijkheid om de nodige investeringen (tijd, werkrachten, etc.) te maken om zo tot effectievere resultaten te komen.

THEMA 3: TAAK-, TECHNOLOGIE- OF COMPETENTIESPECIFIEKE UPSKILLING

CASE 3.1. Uitrol nieuw IT-systeem: hoe zorg je dat een team volledig mee is en zo snel mogelijk correct met het systeem leert werken (naast de kadering van het algemeen nut)?

ACTIONABLE Mensen met de meeste weerstand of kritiek over de effectieve uitwerking (niet over het idee an sich) mee in het projectteam steken, zodat zij hun input kunnen geven en er impact op kunnen hebben of duo's maken, bvb. ambassadeur + kritische persoon

ACTIONABLE Testomgeving creëren waarin je werknemers kan laten testen hoe het systeem werkt in reële situaties.

- Dit schept een veilige omgeving om te experimenteren, fouten te maken en te leren voordat het systeem effectief in gebruik wordt genomen.
- Dit geeft de mogelijkheid tot verschillende feedbackcycli: het systeem zal niet van de eerste keer perfect zijn, wat de mogelijkheid geeft om de kinderziekten eruit te halen.
- Dit kan mensen die weerstand bieden, het gevoel geven dat ze nog input kunnen geven.

CASE 3.2. Administratieve profielen omvormen tot verzekeringsprofielen. Het is zeer moeilijk om verzekeringsprofielen te vinden, vandaar dat het idee er is om administratieve profielen om te vormen naar verzekering. De administratieve profielen zijn al bekend met het bedrijf en de systemen, ze zouden enkel nog bijgeschoold moeten worden in verzekeringstechnische kennis. Dit is wel een serieuze brok.

- Verzekeringsprofielen zijn op dit moment bachelors in verzekeringen of masters finance & risk met specialisatie in verzekering.

In het verleden is er een succesvolle doorstroming geweest van administratie naar verzekeringen. Dit leidde tot een periode waarin ze voldoende verzekeringsprofielen vonden.

Echter ontbreekt de drive en enthousiasme om zich te willen omscholen van administratie naar verzekeringen vaak. Bij de sollicitatie wordt er ook niet uitdrukkelijk gecommuniceerd dat die doorgroei naar verzekeringen mogelijk is.

ACTIONABLE

- Omscholing opbreken in verschillende stukken: geen radicale omscholing in 1 keer, maar in kleine stukjes.
- Beginnen met het aanleren en overnemen van 1 specifieke taak.
- Al meedelen bij sollicitatie dat de evolutie van administratie naar verzekeringen een mogelijkheid is, zodat dit zaadje geplant wordt bij de mensen die nieuw in een administratieve rol worden aangeworven.
- Ambassadeurs identificeren voor dit traject om de positieve kanten van de omscholing te benadrukken. Dit zijn personen die zelf al een dergelijk traject succesvol hebben afgelegd. Deze ambassadeurs kunnen dan ernaast ook optreden als mentor van de deelnemers aan dit omscholingstraject. Dit zorgt ervoor dat de nieuwe deelnemers een rolmodel hebben waarmee zij zich kunnen identificeren dankzij de gelijkaardige start en kunnen ze zich ondersteund voelen bij de grote complexiteit van een omscholingsproces.
- Eerst mensen die denken dat ze het niet zullen aankunnen (zeker degene met een korter of praktisch gericht opleidingstraject of zonder diploma), confronteren met het beeld dat ze over zichzelf hebben: ze moeten hun onzekerheid en wat ze dachten over zichzelf te weten, kunnen loslaten (Higgs & Gilleard, 2014 – concept “unbecoming”). Daarna kan je de mogelijkheid doen ontstaan om deel te nemen aan een reskillingtraject.

WETENSCHAP Onderzoek wijst uit dat arbeiders, kort- of praktisch geschoolden en mensen zonder diploma vaak niet grijpen naar loopbaanbegeleiding of hulp in skilling door een foutief zelfbeeld dat ze het niet zouden aankunnen. Dit kan verklaren waarom ondanks herhaaldelijke bevestiging van collega's of leidinggevenden, deze mensen de sprong niet wagen (Olsthoom, 2020). Dit kwam ook aan bod in lerend netwerk 1.

INZICHT Je kan de medewerkers hun potentieel aantonen door assessments om een beter zelfbeeld te creëren, maar dan is het belangrijk om niet te kijken naar abstracte testen, maar naar contextgebaseerde assessments. Dit kan bijvoorbeeld een situational judgement test zijn (indien deze al bestaat, of je kan die laten ontwikkelen voor iedere functie apart), of een AlterEdu-meting.

Met de AlterEdu-meting kan je in kaart brengen hoe verschillen in denkpatronen je medewerker juist waardevol maakt in het team en ook welke overeenkomsten er zijn in hoe de medewerker problemen oplost of informatie percipieert, zodat deze zich meer thuis voelt in de groep. Je creëert een nieuw referentiekader voor je teamleden los van diploma of achtergrond die op een officiële, vastgestelde manier (net zoals een diploma of een abstracte assessment) eer aandoet aan het potentieel van de werknemer, waar die daarna naar kan refereren.

ACTIONABLE Op basis van testings een heel openhartig gesprek aangaan, in aanwezigheid van een vertrouwenspersoon.

WETENSCHAP Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers het gevoel hebben dat ze alles kunnen vertellen en dus durven bijdragen aan de opmaak van hun carrière- of ontwikkelingspad; i.e. psychological safety (Newman, A., Donohue, R., & Eva, N., 2017).

4. LESSONS LEARNED

Formaat

We leren bij iedere sessie van elkaar, dus ook wat betreft het lerend netwerk-formaat zelf. Na de eerste sessie hebben we heel wat veranderingen doorgevoerd. We reflecteren hier over de effectiviteit van deze veranderingen en indien nodig verdere aanpassingen.

(1) **Previous lesson:** Na de formele brainstorming en kennisdeling ook tijd voorzien voor een uurtje informeel netwerken en nabespreken met een apero. Dit bleek beter in te plannen op het einde van de werkweek.

Outcome: De nieuwe formule was een succes. De deelnemers beschouwden het netwerkgedeelte als zeer waardevol en hebben nog uitgewisseld tot 18u in plaats van de voorziene 17u. We zullen dit formaat dus zeker voortzetten.

(2) **New lesson:** Gezien het groter aantal deelnemers kozen we voor geen formele tour de table om de tijd in de gaten te houden, maar hierdoor werden introducties ongestructureerd en konden die per tafel enorm variëren tijdens de discussies.

Actionable: Naamkaartjes voorzien met functie en bedrijf. Afspreken dat mensen bij het uitleggen van hun case, heel kort zeggen hoe dit betrekking heeft op hen vanuit hun functie. Zo is er geen nood aan een formele introductie, maar is het duidelijk vanuit welke context er kan gebrainstormd worden. Hetzelfde formaat kunnen we dan doortrekken tijdens het synthesemoment.

(3) **New lesson:** De volgende sessie zullen er resultaten zijn van de projecten gesubsidieerd door Stad Gent. Hierdoor kan de link tussen AlterEdu en wat er kan bereikt worden met de tool meer benadrukt worden in deze sessie.

Actionable: Op het einde bij de synthese van de cases kort toelichten aan de hand van voorbeelden waar AlterEdu al gelijkaardige problematieken heeft aangepakt binnen de projecten en hier tijd voor voorzien.

Inhoud

(1) **Previous lesson:** Wat betreft de inhoud, willen we bij komende sessies meer focus leggen op concrete cases. Dit kwam uiteindelijk uit de groepsdiscussies voort, maar willen we nu stimuleren van in de brainstormfase. Deze concrete cases eindigden vaker in deelbare inzichten en actionables wat het doel van dit lerend netwerk bewerkstelligt.

Actionable: Aan het begin aankondigen om concretere cases te geven was een grote hulp in de brainstormfase. Zelf een paar voorbeelden uit de vorige sessie aanhalen om deelnemers op gang te helpen, was ook een belangrijk element dat we zeker zullen herhalen. Dit brengt echter bepaalde gevoeligheden rond confidentialiteit met zich mee. We gaan voorzichtig om met de informatie die gedeeld werd op het netwerk in de verslaggeving.

(2) **Previous lesson:** We merkten ook dat de wetenschappelijke input van facilitator Tanika Kenens goed ontvangen werd, dus we zullen actief inzetten op de aanwezigheid van andere academici voor meer diversiteit in de kennisdeling.

Actionable: Wegens ziekte hebben meerdere wetenschappers moeten annuleren. De input van Prof. dr. Martin Valcke werd zeer goed ontvangen. We zetten dus verder in op de aanwezigheid van wetenschappers.

(3) **Previous lesson:** Vaak trekken dergelijke initiatieven veel gelijkgezinden aan. Diversiteit aan ervaringen, challenges en inzichten is cruciaal om dit lerend netwerk te laten evolueren naar een moment waar deelnemers niet enkel geïnspireerd maar ook met oplossingen naar huis kunnen gaan. Hiervoor hebben we meer deelnemers nodig uit andere ondernemingen, sectorfederaties, academische instellingen, etc. Wij vragen deelnemers om bij de volgende sessies 1 extra persoon uit te nodigen van buiten de eigen onderneming om de sessies zo rijk mogelijk te maken aan informatie.

Outcome: Meerdere deelnemers hebben +1's meegenomen die het lerend netwerk hebben verrijkt en versterkt; dit gebeurde echter voornamelijk binnen de eigen organisatie. **We horen graag tips over hoe we andere organisaties en bedrijven nog kunnen bereiken voor de volgende keer.**

(4) **Previous lesson:** Initieel ging de eerste sessie strikt beperkt zijn tot reskilling, maar we zijn tot de conclusie gekomen dat de concepten reskilling, upskilling, job crafting en team design allemaal snel in elkaar overlopen. Hoewel we dus wel sturen naar het topic van de sessie in de groepsdiscussies, moeten we ook enige flexibiliteit voorzien obv de aanwezigen. In het geval van meer aanwezigen (zie initiatief 3), zouden we sterker kunnen inzetten op het thema dankzij de diversiteit aan cases over de deelnemers heen.

Outcome: Het grotere aantal aanwezigen heeft inderdaad het gewenste effect bereikt waardoor het thema upskilling zeer goed afgebakend kon behandeld worden. We verwachten hetzelfde bij het volgende thema.

Heb je nog andere ideeën of feedback? Wij horen het heel graag.
Neem zeker contact op via tanika@alteredu.be.

5. Bibliografie

Buehler, R., Griffin, D., & Peetz, J. (2010). The planning fallacy: Cognitive, motivational, and social origins. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, pp. 1-62). Academic Press.

Higgs, P., & Gilleard, C. (2014). Frailty, abjection and the 'othering' of the fourth age. *Health Sociology Review*, 23(1), 10-19.

Kenens T.C. (2017-in redactie, PhD Tilburg University-UGent). The AlterEdu-model. Proposing an information processing mechanisms-model for potential human context-based functioning.

Kenens T.C. (2023). Onderzoeksbevindingen obv ervaringsonderzoek gesubsidieerd door Stad Gent.

Kleinfeld, J. (2002). Could it be a big world after all? The six degrees of separation myth. *Society*, April, 12, 5-2.

Marope, P. T. M. (2014). Learning and competences for the 21st century. *Prospects*, 44(4), 483-486. <https://doi.org/10.1007/s11125-014-9333-y>

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

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.

Olsthoom, M., Herweijer, L., Merens, A., Muns, S., & Putman, L., (Sociaal en Cultureel Planbureau) (2020). *Maatschappelijke gevolgen van Corona*.

Perco, P. V., & Vermeren, P. (2015). *The Undesired Popularity of Typologies and other 'Jung'.* (translation). May, 1–28.

Rob F. Poell, Henriette Lundgren, April Bang, Sean B. Justice, Victoria J. Marsick, SeoYoon Sung, Lyle Yorks, (2018). How do employees' individual learning paths differ across occupations?: A review of 10 years of empirical research. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 30 Issue: 5, pp.315-334, <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0019>.

Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization fit and Person-Job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.