

AqPpeL³

ANTWERPS PROVINCIAAL PARTNERSCHAP

een LEVEN LANG LEREN



PROVINCIE ANTWERPEN



VOLWASSENENONDERWIJS
leren | beleven | creëren



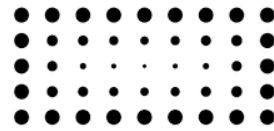
Centra voor Basiseducatie



Provincie
Antwerpen



LANG
LEVEN
LEREN



Programma

09u30: Inspiratie uit onderzoek

- Ans De Vos (AMS/UA) - Leren doorheen de loopbaan: inzetbaarheid en veerkracht
- Maarten Vansteenkiste (UGent/Impetus Academy) - Van motivatie naar leergoesting
- Maaïke Van Cauwenberghe (WSE) & Grisha (The Argonauts) - LLL in organisaties

11u00: Pauze

11u15: Bevindingen consultatieronde versterking basiscompetenties werkenden

11u30: Een APPeL door Gedeputeerde Kathleen Helsen

11u45: Inspiratie- & netwerkbeurs

12u30: Netwerklunch

AqPpeL³

ANTWERPS PROVINCIAAL PARTNERSCHAP

een LEVEN LANG LEREN

AMS



**Leren doorheen de
loopbaan: veerkracht en
inzetbaarheid**

***Vaardigheden voor de
toekomst ontwikkel je
vandaag!***

Prof. dr. Ans De Vos

SD Worx Chair Next Generation Work: Creating sustainable
careers

Voorzitter Partnerschap Levenslang Leren

ans.devos@ams.ac.be

Antwerp Management School

THE MYOPIA OF LEARNING

DANIEL A. LEVINTHAL

The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A.

JAMES G. MARCH

Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California, U.S.A.

Organizational learning has many virtues, virtues which recent writings in strategic management have highlighted. Learning processes, however, are subject to some important limitations. As is well-known, learning has to cope with confusing experience and the complicated problem of balancing the competing goals of developing new knowledge (i.e., exploring) and exploiting current competencies in the face of dynamic tendencies to emphasize one or the other. We examine the ways organizations approach these problems through simplification and specialization and how those approaches contribute to three forms of learning myopia, the tendency to overlook distant times, distant places, and failures, and we identify some ways in which organizations sustain exploration in the face of a tendency to overinvest in exploitation. We conclude that the imperfections of learning are not so great as to require abandoning attempts to improve the learning capabilities of organizations, but that those imperfections suggest a certain conservatism in expectations.



**Leren gaat
over de
toekomst**

A hand holding a crystal ball that reflects a mountain landscape. The background is a blurred natural scene with mountains and water. The word 'Toekomst' is written in white serif font across the center of the crystal ball.

Toekomst

AMSC

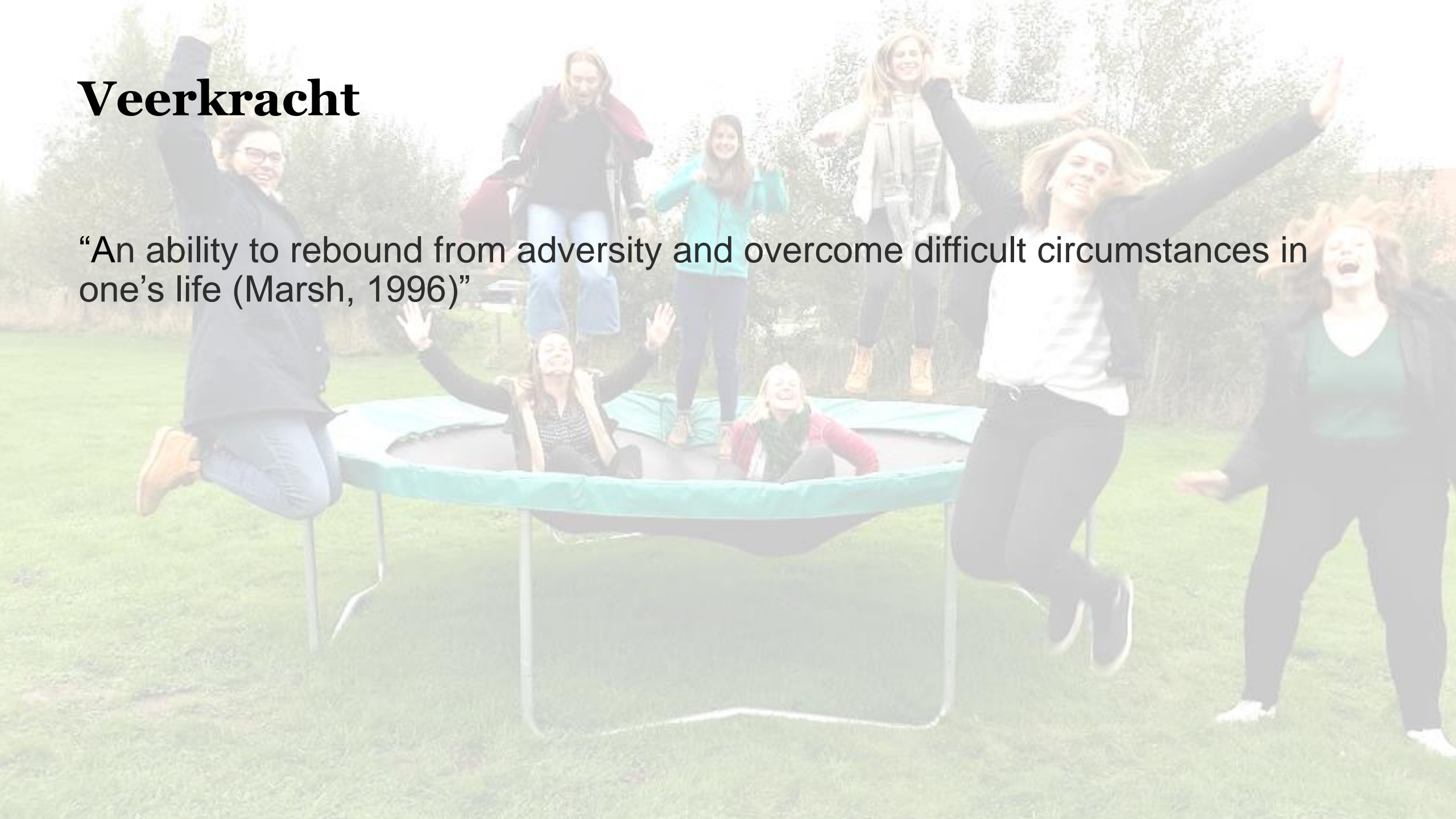


Snelheid van verandering

- Digitalisering & robotisering
- Regelgeving
- Arbeidsmarkt
- Globalisering
- Klimaat
- Corona
- Energie
- Geo-politiek
- ...

Veerkracht

“An ability to rebound from adversity and overcome difficult circumstances in one’s life (Marsh, 1996)”



Aanpasbaarheid

“An individual’s readiness and resources for successfully facing vocational tasks, occupational transitions, and unexpected challenges” (Savickas, 1997; 2005).

- **Concern**
- **Control**
- **Curiosity**
- **Confidence**

Happy

e.g., engagement, loopbaantevredenheid

Healthy

e.g., mentaal en fysiek welzijn

Productive

e.g., performantie, inzetbaarheid

Duurzame loopbaan:
doorheen onze professionele
ervaringen ontwikkelen we
nieuwe energie, competenties
en mogelijkheden voor de
toekomst





Vaardigheden

AMSC

Cognitive

Critical thinking

- Structured problem solving
- Logical reasoning
- Understanding biases
- Seeking relevant information

Planning and ways of working

- Work-plan development
- Time management and prioritization
- Agile thinking

Communication

- Storytelling and public speaking
- Asking the right questions
- Synthesizing messages
- Active listening

Mental flexibility

- Creativity and imagination
- Translating knowledge to different contexts
- Adopting a different perspective
- Adaptability
- Ability to learn

Interpersonal

Mobilizing systems

- Role modeling
- Win-win negotiations
- Crafting an inspiring vision
- Organizational awareness

Developing relationships

- Empathy
- Inspiring trust
- Humility
- Sociability

Teamwork effectiveness

- Fostering inclusiveness
- Motivating different personalities
- Resolving conflicts
- Collaboration
- Coaching
- Empowering

Self-leadership

Self-awareness and self-management

- Understanding own emotions and triggers
- Self-control and regulation
- Understanding own strengths
- Integrity
- Self-motivation and wellness
- Self-confidence

Entrepreneurship

- Courage and risk-taking
- Driving change and innovation
- Energy, passion, and optimism
- Breaking orthodoxies

Goals achievement

- Ownership and decisiveness
- Achievement orientation
- Grit and persistence
- Coping with uncertainty
- Self-development

Digital

Digital fluency and citizenship

- Digital literacy
- Digital learning
- Digital collaboration
- Digital ethics

Software use and development

- Programming literacy
- Data analysis and statistics
- Computational and algorithmic thinking

Understanding digital systems

- Data literacy
- Smart systems
- Cybersecurity literacy
- Tech translation and enablement

McKinsey & Company

Public & Social Sector Practice

Defining the skills citizens will need in the future world of work

To future-proof citizens' ability to work, they will require new skills—but which ones? A survey of 10,000 people in 15 countries suggests those that governments may wish to prioritize.

by Marco Dondi, Julia Klier, Frederic Parize, and Jörg Schuberl



June 2021

¹Distinct elements of talent.



Veranderingen als leerkans?

+

Sterktes kunnen inzetten in het werk

Leermogelijkheden

Groeikansen

Uitdaging

Bekommernis om

Samenwerking

Verbondenheid met collega's

Stress

Mentale gezondheid

Onderzoek toekomstbestendigheid, februari 2020, AMS – De Tijd – SD Worx – n = 2.565 werknemers

Onderzoek impact Covid-19 op werk en loopbanen, oktober 2021, AMS – VBO – HRPRO n = 2.268 werknemers

Toekomstbestendigheid is meer dan inzetbaarheid





Vandaag

AMC



THE UNIVERSAL DECLARATION OF Human Rights

WHEREAS recognition of the inherent dignity and of the equal and inalienable rights of all members of the human family is the foundation of freedom, justice and peace in the world,

WHEREAS disregard and contempt for human rights have resulted in barbarous acts which have outraged the conscience of mankind, and the advent of a world in which human beings shall enjoy freedom of speech and belief and freedom from fear and want has been proclaimed as the highest aspiration of the common people,

WHEREAS it is essential, if man is not to be compelled to have recourse, as a last resort, to rebellion against tyranny and oppression, that human rights should be protected by the rule of law,

WHEREAS it is essential to promote the development of friendly relations among nations,

WHEREAS the peoples of the United Nations have in the Charter reaffirmed their faith in fundamental human rights, in the dignity and worth of the human person and in the equal rights of men and women and have

determined to promote social progress and better standards of life in larger freedom,

WHEREAS Member States have pledged themselves to achieve, in co-operation with the United Nations, the promotion of universal respect for and observance of human rights and fundamental freedoms,

WHEREAS a common understanding of these rights and freedoms is of the greatest importance for the full realisation of this pledge,

NOW THEREFORE THE GENERAL ASSEMBLY PROCLAIMS this Universal Declaration of Human Rights as a common standard of achievement for all peoples and all nations, to the end that every individual and every organ of society, keeping this Declaration constantly in mind, shall strive by teaching and education to promote respect for these rights and freedoms and by progressive measures, national and international, to secure their universal and effective recognition and observance, both among the peoples of Member States themselves and among the peoples of territories under their jurisdiction.

Article 26 of the Universal Declaration of Human Rights, written in 1948 when ideals were respectable and hope was strong, contains the following: 'Education shall be directed to the full development of the human personality and to the strengthening of respect for human rights and fundamental freedoms.'

Leren gaat over de "hele persoon"

ARTICLE 1 — All human beings are born free and equal in dignity and rights. They are endowed with reason and conscience and should act towards one another in a spirit of brotherhood.

ARTICLE 2 — 1. Everyone is entitled to all the rights and freedoms set forth in this Declaration, without distinction of any kind, such as race, colour, sex, language, religion, political or other opinion, national or social origin, property, birth or other status.
2. Furthermore, no distinction shall be made on the basis of the political, jurisdictional or international status of the country or territory to which a person belongs, whether it be an independent, trust or Non-Self-Governing territory, or under any other limitation of sovereignty.

ARTICLE 3 — Everyone has the right to life, liberty and the security of person.

ARTICLE 4 — No one shall be held in slavery or servitude; slavery and the slave trade shall be prohibited in all their forms.

ARTICLE 5 — No one shall be subjected to torture or to cruel, inhuman or degrading treatment or punishment.

ARTICLE 6 — Everyone has the right to recognition everywhere as a person before the law.

ARTICLE 7 — All are equal before the law and are entitled without any discrimination to equal protection of the law. All are entitled to equal protection against any discrimination in violation of this Declaration and against any incitement to such discrimination.

ARTICLE 8 — Everyone has the right to an effective remedy by the competent national tribunals for acts violating the fundamental rights granted him by the constitution or by law.

ARTICLE 9 — No one shall be subjected to arbitrary arrest, detention or exile.

ARTICLE 10 — Everyone is entitled in full equality to a fair and public hearing by an independent and impartial tribunal, in the determination of his rights and obligations and of any criminal charge against him.

ARTICLE 11 — 1. Everyone charged with a penal offence has the right to be presumed innocent until proved guilty according to law in a public trial at which he has had all the guarantees necessary for his defence.
2. No one shall be held guilty of any penal offence on account of any act or omission which did not constitute a penal offence, under national or international law, at the time when it was committed. Nor shall a heavier penalty be imposed than the one that was applicable at the time the penal offence was committed.

ARTICLE 12 — No one shall be subjected to arbitrary interference with his privacy, family, home or correspondence, nor to attacks upon his honour and reputation. Everyone has the right to the protection of the law against such interference or attacks.

ARTICLE 13 — 1. Everyone has the right to freedom of movement and residence within the borders of each state.
2. Everyone has the right to leave any country, including his own, and to return to his country.

ARTICLE 14 — 1. Everyone has the right to seek and to enjoy in other countries asylum from persecution.
2. This right may not be invoked in the case of prosecution genuinely arising from non-political crimes or from acts contrary to the purposes and principles of the United Nations.

ARTICLE 15 — 1. Everyone has the right to a nationality.
2. No one shall be arbitrarily deprived of his nationality nor denied the right to change his nationality.

ARTICLE 16 — 1. Men and women of full age, without any limitation due to race, nationality or religion, have the right to marry and to found a family. They are entitled to equal rights as to marriage, during marriage and at its dissolution.
2. Marriage shall be entered into only with the free and full consent of the intending spouses.
3. The family is the natural and fundamental group unit of society and is entitled to protection by society and the State.

ARTICLE 17 — 1. Everyone has the right to own property alone as well as in association with others.
2. No one shall be arbitrarily deprived of his property.

ARTICLE 18 — Everyone has the right to freedom of thought, conscience and religion; this right includes freedom to change his religion or belief, and freedom, either alone or in community with others and in public or private, to manifest his religion or belief in teaching, practice, worship and observance.

ARTICLE 19 — Everyone has the right to freedom of opinion and expression; this right includes freedom to hold opinions without interference and to seek, receive and impart information and ideas through any media and regardless of frontiers.

ARTICLE 20 — 1. Everyone has the right to freedom of peaceful assembly and association.
2. No one may be compelled to belong to an association.

ARTICLE 21 — 1. Everyone has the right to take part in the government of his country, directly or through freely chosen representatives.
2. Everyone has the right of equal access to public service in his country.
3. The will of the people shall be the basis of the authority of government; this will shall be expressed in periodic and genuine elections which shall be by universal and equal suffrage and shall be held by secret vote or by equivalent free voting procedures.

ARTICLE 22 — Everyone, as a member of society, has the right to social security and is entitled to realization, through national effort and international co-operation and in accordance with the organization and resources of each State, of the economic, social and cultural rights indispensable for his dignity and the free development of his personality.

ARTICLE 23 — 1. Everyone has the right to work, to free choice of employment, to just and favourable conditions of work and to protection against unemployment.
2. Everyone, without any discrimination, has the right to equal pay for equal work.
3. Everyone who works has the right to just and favourable remuneration.

including for himself and his family an existence worthy of human dignity, and supplemented, if necessary, by other means of social protection.
4. Everyone has the right to form and to join trade unions for the protection of his interests.

ARTICLE 24 — Everyone has the right to rest and leisure, including reasonable limitation of working hours and periodic holidays with pay.

ARTICLE 25 — 1. Everyone has the right to a standard of living adequate for the health and well-being of himself and of his family, including food, clothing, housing and medical care and necessary social services, and the right to security in the event of unemployment, sickness, disability, widowhood, old age or other lack of livelihood in circumstances beyond his control.
2. Motherhood and childhood are entitled to special care and assistance. All children, whether born in or out of wedlock, shall enjoy the same social protection.

ARTICLE 26 — 1. Everyone has the right to education. Education shall be free, at least in the elementary and fundamental stages. Elementary education shall be compulsory. Technical and professional education shall be made generally available and higher education shall be equally accessible to all on the basis of merit.
2. Education shall be directed to the full development of the human personality and to the strengthening of respect for human rights and fundamental freedoms. It shall promote understanding, tolerance and friendship among all nations, racial or religious groups, and shall further the activities of the United Nations for the maintenance of peace.
3. Parents have a prior right to choose the kind of education that shall be given to their children.

ARTICLE 27 — 1. Everyone has the right freely to participate in the cultural life of the community, to enjoy the arts and to share in scientific advancement and its benefits.
2. Everyone has the right to the protection of the moral and material interests resulting from any scientific, literary or artistic production of which he is the author.

ARTICLE 28 — Everyone is entitled to a social and international order in which the rights and freedoms set forth in this Declaration can be fully realized.

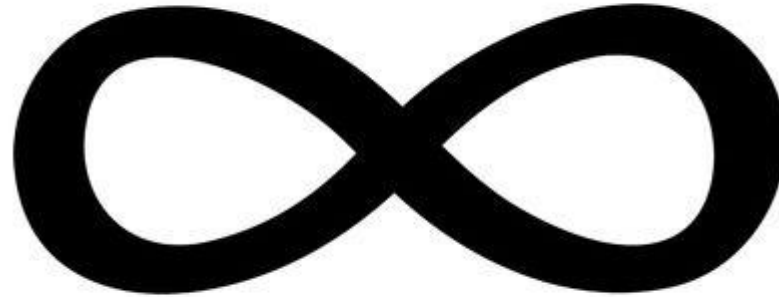
ARTICLE 29 — 1. Everyone has duties to the community in which alone the free and full development of his personality is possible.
2. In the exercise of his rights and freedoms, everyone shall be subject only to such limitations as are determined by law solely for the purpose of securing due recognition and respect for the rights and freedoms of others and of meeting the just requirements of morality, public order and the general welfare in a democratic society.
3. These rights and freedoms may in no case be exercised contrary to the purposes and principles of the United Nations.

ARTICLE 30 — Nothing in this Declaration may be interpreted as implying for any State, group or person any right to engage in any activity or to perform any act aimed at the destruction of any of the rights and freedoms set forth herein.



Loopbaanontwikkeling en leren gaan hand in hand

Competenties als
grondstof van
een dynamische
loopbaan



Een dynamische
loopbaan als motor
van competentie-
ontwikkeling

*Competentieversterkende
maatregelen*

Bewegingskapitaal opbouwen:
willen & kunnen omgaan met /
zoeken naar verandering

*Loopbaanversterkende
maatregelen*

Menselijk kapitaal
Sociaal kapitaal
Psychologisch kapitaal

Leren en ontwikkeling: zijn de *learning twenties** echt aangebroken?

Werknemers:

- 95% kende tijdens de pandemie veranderingen in manier van werken (telewerk, digitalisering), takenpakket, of werd intern in andere activiteiten ingeschakeld
- 2 op 3 heeft nieuwe kennis en vaardigheden ontwikkeld door corona
- 28% zegt dat er expliciet aandacht wordt besteed aan de evolutie / groei die ze door corona meemaakten – bij 38% gebeurt dit helemaal niet
- 40% vindt het makkelijk om over leernoden te spreken; 23% vindt dit moeilijk

Werkgevers:

- 28% staat expliciet stil bij de leercurve van medewerkers door corona; 25% zegt dat hiervoor geen tijd is
 - Bij 30% gebeurt het afhankelijk van de afdeling / leidinggevende*
- 74% zegt dat het makkelijk is over leernoden te spreken; 8,6% zegt dat dit moeilijk is



*H. Crevits overwerk 2021_2_04.pdf (steunpuntwerk.be)



Samen op weg

- ✓ Iedereen leergretig
- ✓ Leren is toegankelijk
- ✓ Vraag en aanbod zijn afgestemd
- ✓ Werken is leren, leren is werken

Actieplan levenslang leren
**KOERS ZETTEN NAAR EEN
LEREND VLAANDEREN**

Vlaamse
overheid

<https://www.vlaanderen.be/levenslang-leren>

AMSC

**“If you want to go fast go alone
if you want to go far go together”**
(Afrikaans gezegde)



AMS

AMMS
AMMS
AMMS
AMMS
AMMS

OPENING MINDS TO
IMPACT THE WORLD!

Contact

Prof. dr. Ans De Vos
Ans.devos@ams.ac.be



Next Generation Work
10 Years of Creating Sustainable Careers

Antwerp Management School

AqPpeL³

ANTWERPS PROVINCIAAL PARTNERSCHAP

een LEVEN LANG LEREN



Van 'moet'-ivatie naar goesting voor levenslang leren

Prof. Dr. Maarten Vansteenkiste
Universiteit Gent



“Kortgeschoolde profielen hebben geen nood aan bijscholing. Ze willen gewoon gezegd worden wat ze moeten doen op de werkvloer en zijn niet op zoek naar autonomie of uitdaging.”

“Daar ga ik niet mee akkoord. Een opleiding kan ook voor kortgeschoolde profielen zuurstof bieden. Maar het is wel niet evident om hen te motiveren om zich te professionaliseren.”





Doelstellingen van deze sessie

- Een inzicht krijgen in de motor van motivatie, groei, en jobvitaliteit van werknemers en leidinggevenden
- Inspiratie bieden rond de wijze waarop kortgeschoolde en oudere werknemers kunnen gemotiveerd worden tot professionalisering



.....

Vraag 1
Profiteren
kortgeschoolde en
oudere profielen van
opleiding?

.....



.....

Vraag 2:
Hoe kunnen we
werknemers motiveren
tot het volgen van een
opleiding?

.....

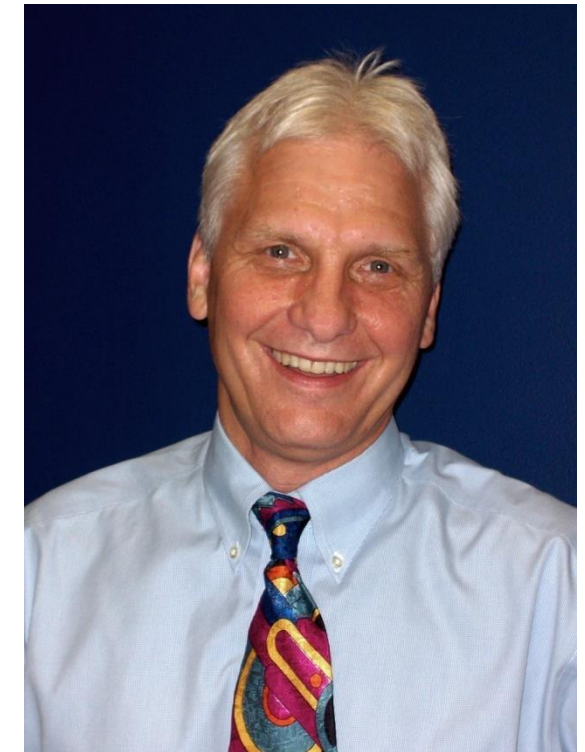




Zelf-Determinatie Theorie



Prof. Edward Deci
(University of Rochester, NY)



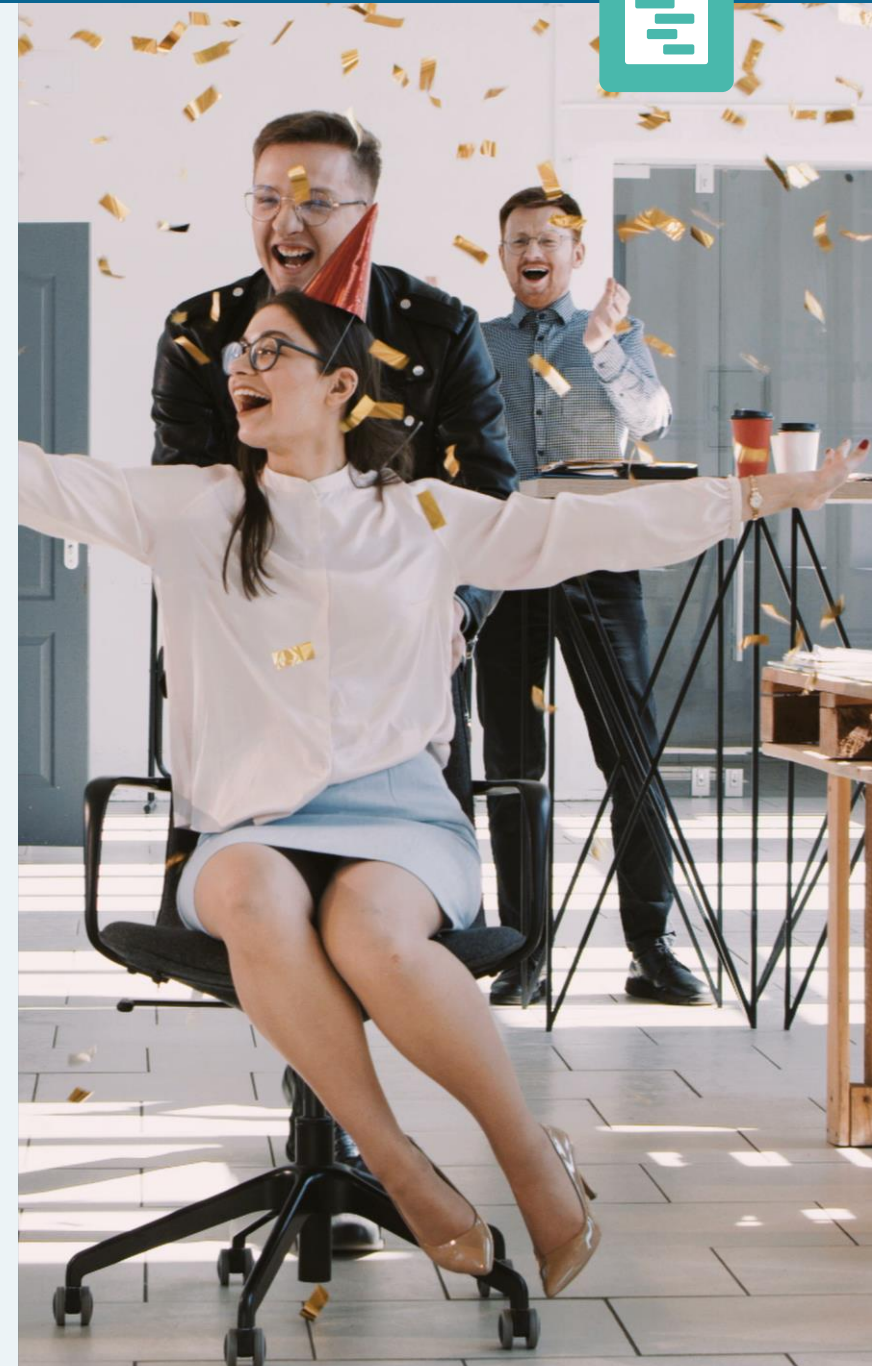
Prof. Richard Ryan
(University of Rochester, NY)





Vraag 1

Profiteren kortgeschoolde en oudere werknemers van opleiding?





Stelling

.....

“Er bestaat niet zoiets als een universeel motiverend recept: wat motiverend is voor de ene werknemer, is demotiverende voor de andere werknemer”

- a) Akkoord
- b) Niet akkoord
- c) Het hangt er van af





Motor van motivatie: Behoeftes

Extreem relativisme

“Er is geen ruimte voor variatie. Alle personen profiteren van / lijden onder dezelfde groeibevorderende en – beknottende omstandigheden”

Ryan & Deci (2017)

Extreem universalisme

“Er is geen ruimte voor universele processen. Het effect van een motiverende stijl is afhankelijk van persoonlijk, taak, situatie, leeftijd, culturele achtergrond.”



Motor van motivatie: Behoeftes

Eerder
psychologisch
dan
fysiologisch

Eerder
universeel dan
gebonden aan
cultuur

Eerder inherent
dan verworven

Eerder
fundamenteel
dan triviaal



Motor van motivatie

A

Autonomie

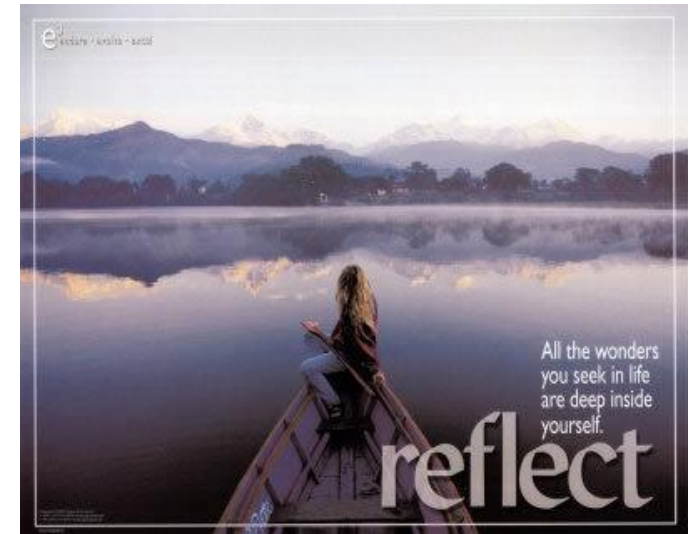


Ik kan mezelf zijn

- Vrijwillig mogen denken, voelen en handelen
- Een gevoel van keuze en psychologische vrijheid ervaren



Ik moet iemand zijn die ik niet ben/wil zijn





Motor van motivatie

A

Autonomie

- Gaat hand in hand **creativiteit**, maar vereist enige **vrijheid**
- Betekent niet dat medewerkers alles **op eigen houtje** of zelfstandig dienen te doen



Motor van motivatie

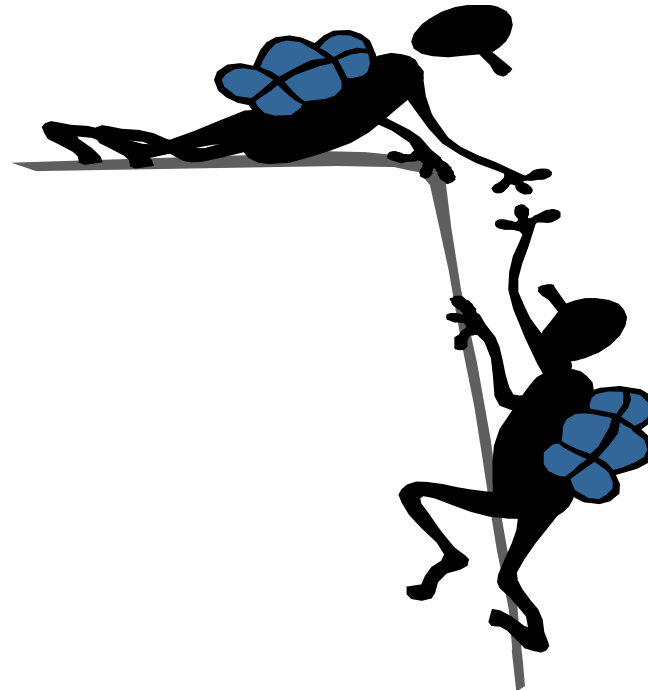
B

verBondenheid

Ik hoor erbij

- Een warme, authentieke band met anderen ervaren
- Zorg dragen voor anderen en voor gezorgd worden

Ik sta er alleen voor





Motor van motivatie

B**verBondenheid**

- Diverse niveaus: dyadisch & groepsniveau
- Reciprociteit: tweerichtingsverkeer



Motor van motivatie

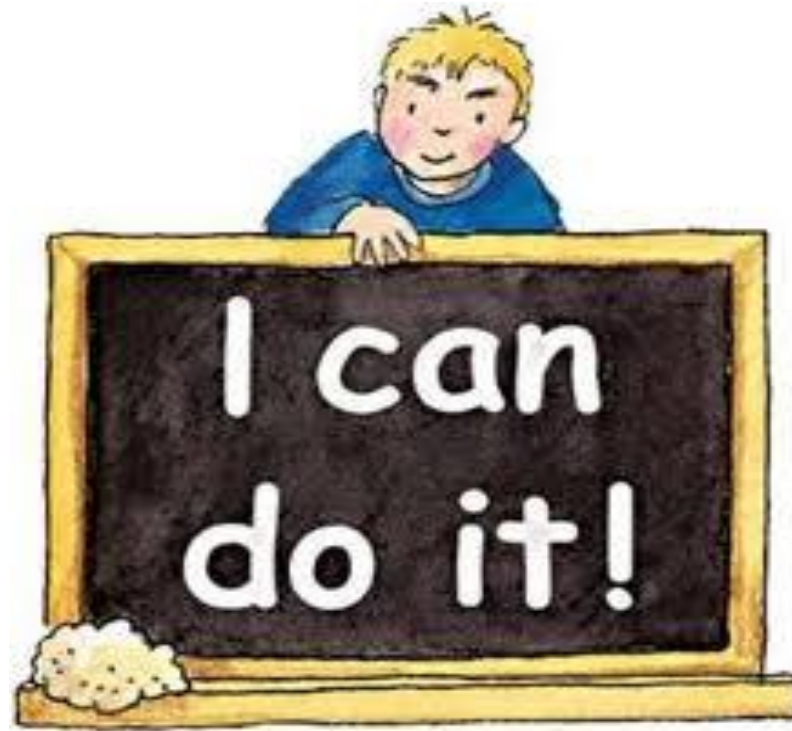
C

Competentie

Ik kan ontwikkelen

- Gewenste doelen kunnen bereiken
- Zich bekwaam en effectief voelen, succes ervaren

Ik voel me gefaald in wat ik doe





Motor van motivatie

C

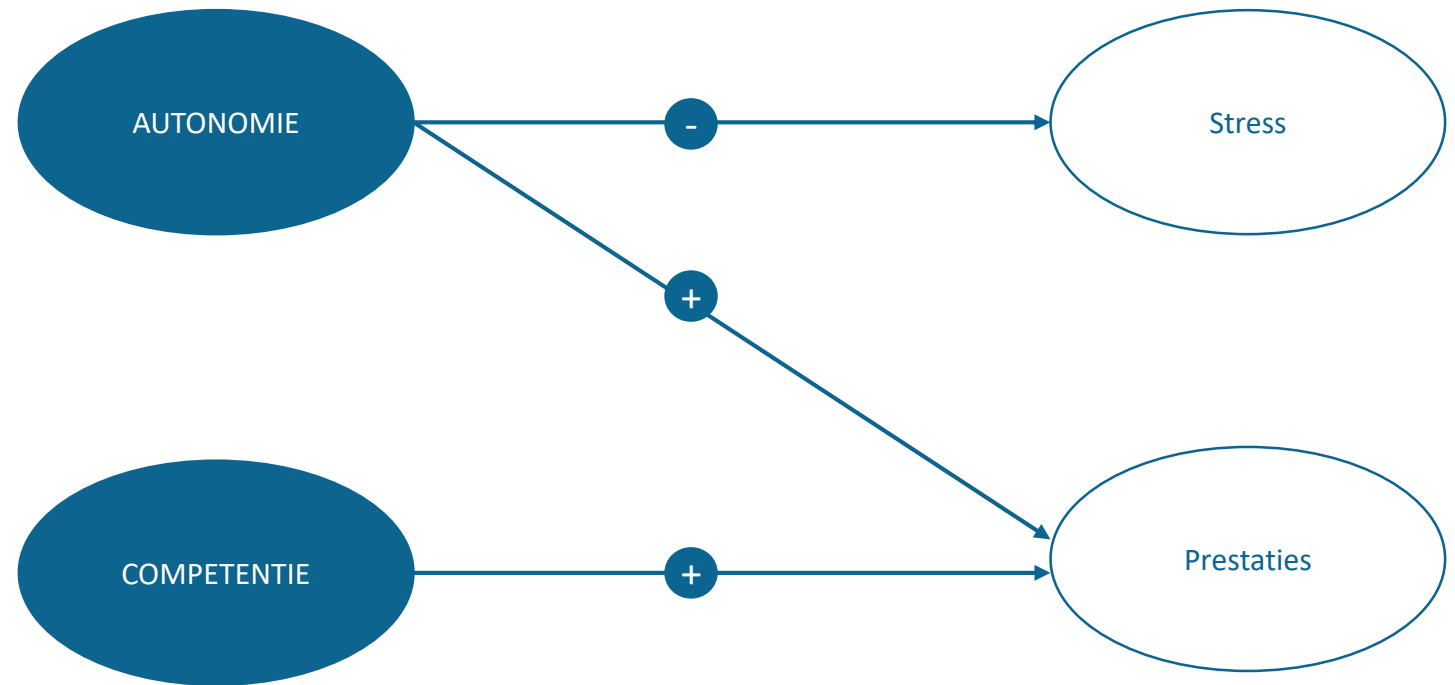
Competentie

- Routinetaken als uitdagende taken
- Complimentariteit in het team: unieke deskundigheid en expertise

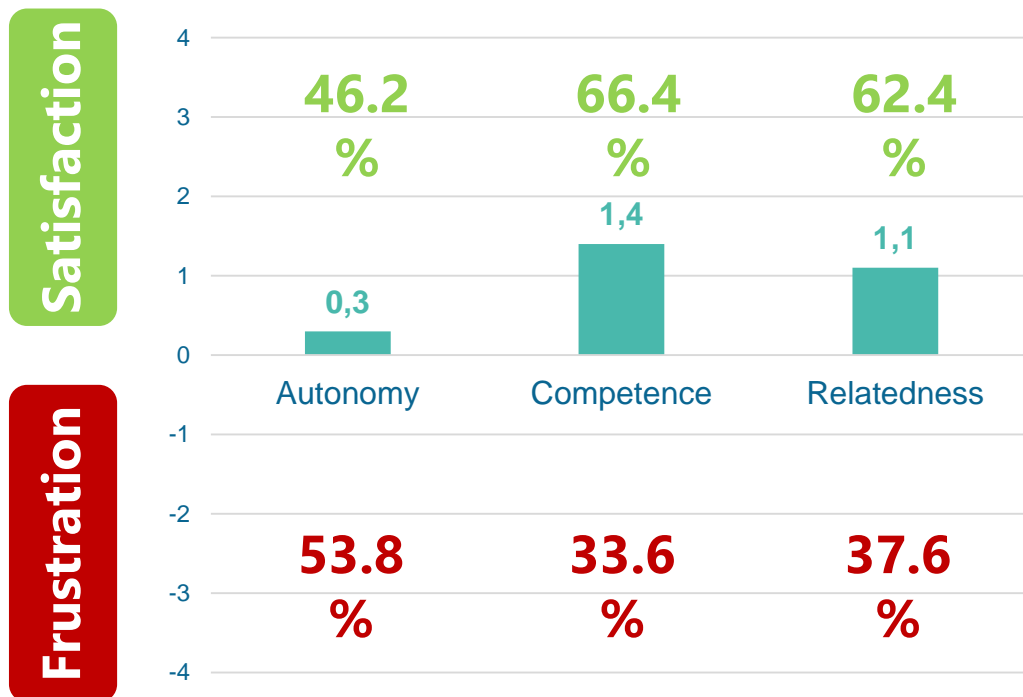


Wat zegt de wetenschap

?



Wat is het voorkomen van ABC-bevrediging in de Vlaamse werkende bevolking?

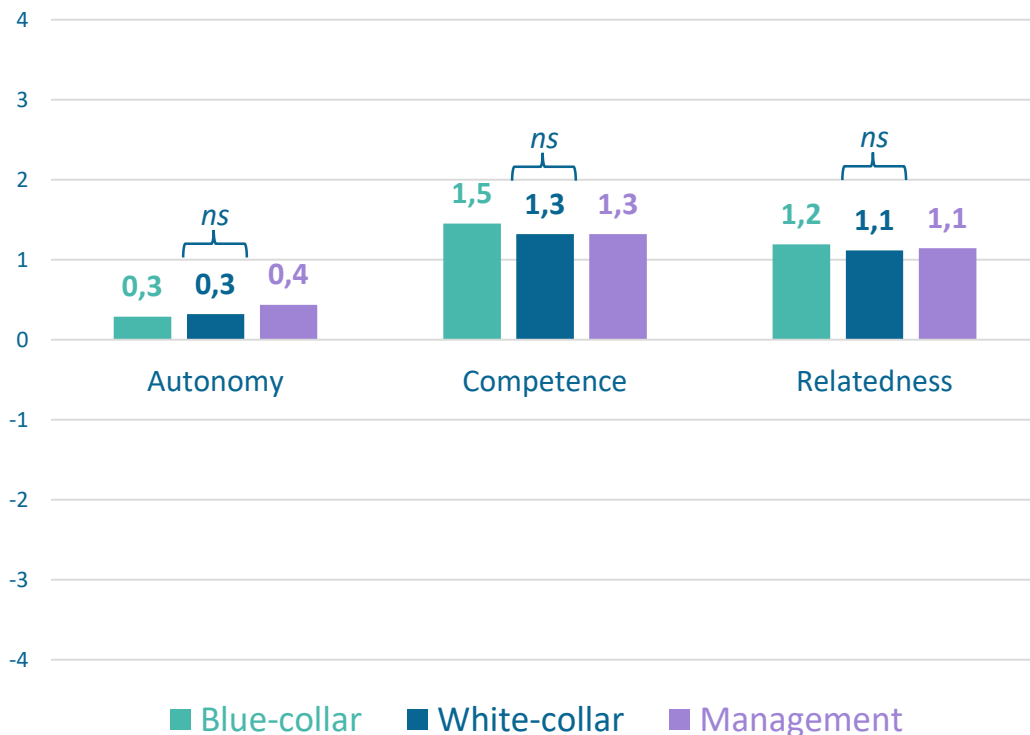


Autonomie is de minst voldane behoefte, terwijl competentie de meest voldane behoefte is

“Arbeiders wensen geen autonomie of uitdaging. Zij willen gewoon verteld worden wat ze moeten doen. Dus, zij zullen ook niet profiteren van ervaringen van autonomie of competentie.”



Profiteren alle **types werknemers** van ABC-bevrediging?



Weinig variatie in behoeftebevrediging over functies heen.

The functionele impact van ABC-bevrediging is **niet afhankelijk** van de functie.

Maar

de wijze waarop aan deze basisbehoeftes wordt voldaan kan verschillen voor diverse functies.



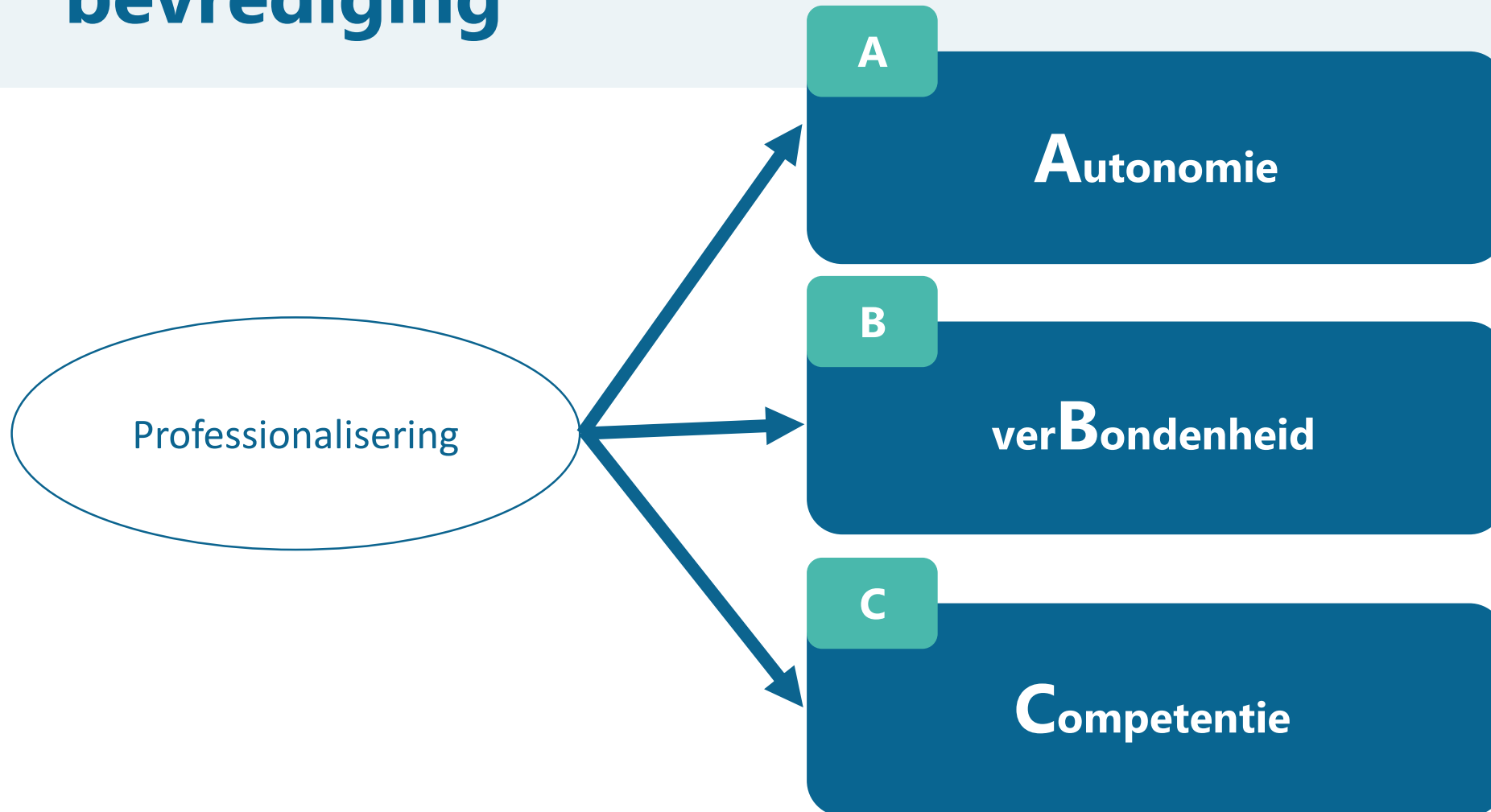


“ Now all registrations of our interventions are done with the tablet. But we used to have to write everything down carefully. At a certain point, the organization switched to a new supplier of ballpoint pens. The quality was really bad. It only needed to drizzle a little outside and they stopped writing. We couldn't work like that. We were able to discuss this and they then returned to the previous supplier.”

It's nice when people really listen!



Professionalisering als route naar ABC-bevrediging





Take home message vraag 1

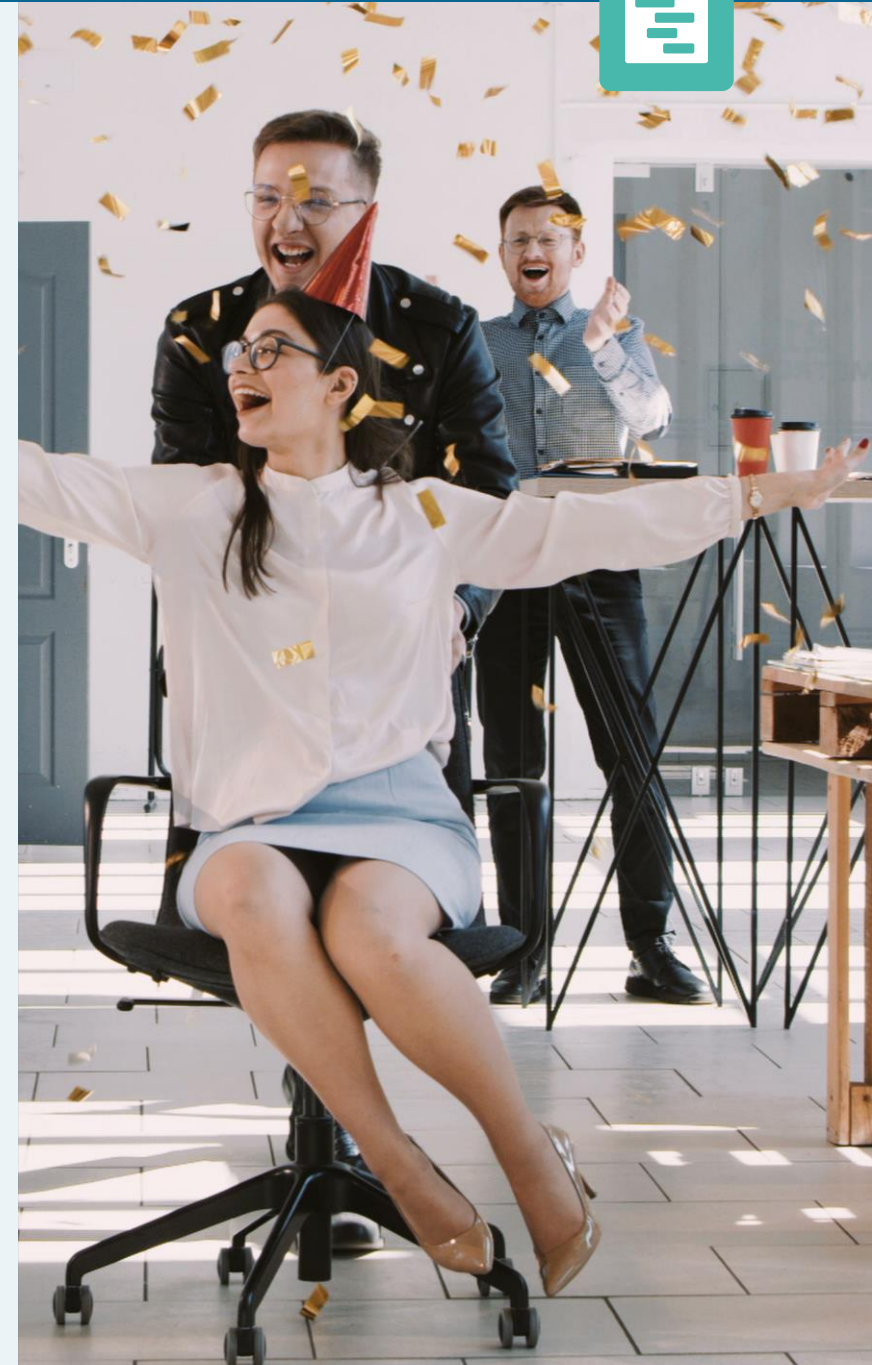


- **Het loont de moeite om te investeren in ABC:** preventie, spaarzaam & brugfunctie!
 - Persoonlijke voordelen
 - Interpersoonlijke voordelen
- Iedereen profiteert van ABC-bevrediging!
- Variërende invulling ABC: **universaliteit zonder uniformiteit**
- **Opleiding** = ingangspoort naar ABC-bevrediging



Vraag 2

Motivatie: waarom we doen wat we doen





Stelling

.....

“Hoe meer een werknemer gemotiveerd is tot professionalisering, hoe beter.”

- a) Akkoord
- b) Niet akkoord
- c) Het hangt er van af





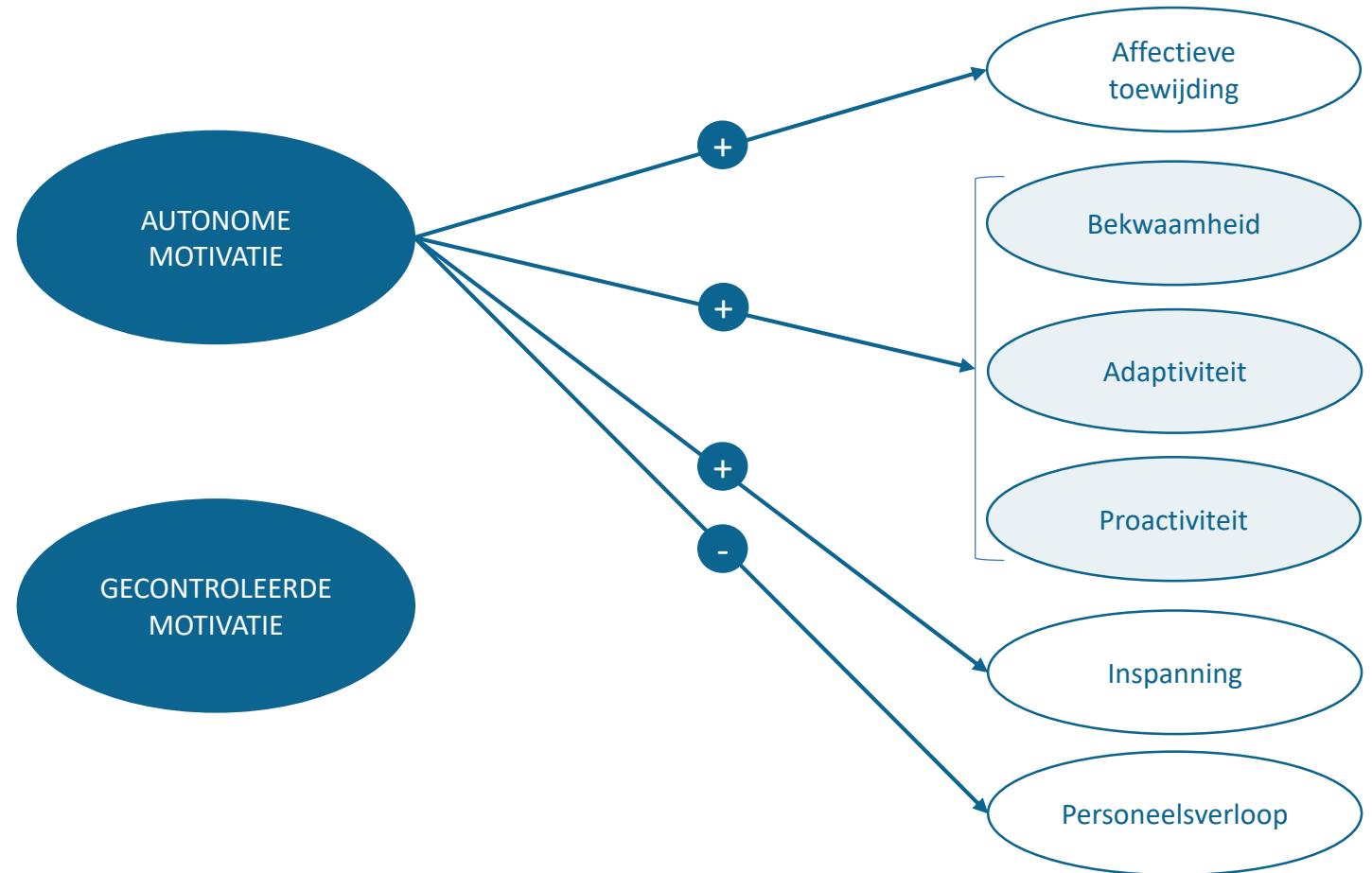
⇒ Waarom zou je een opleiding volgen?





Wat zegt de wetenschap

?



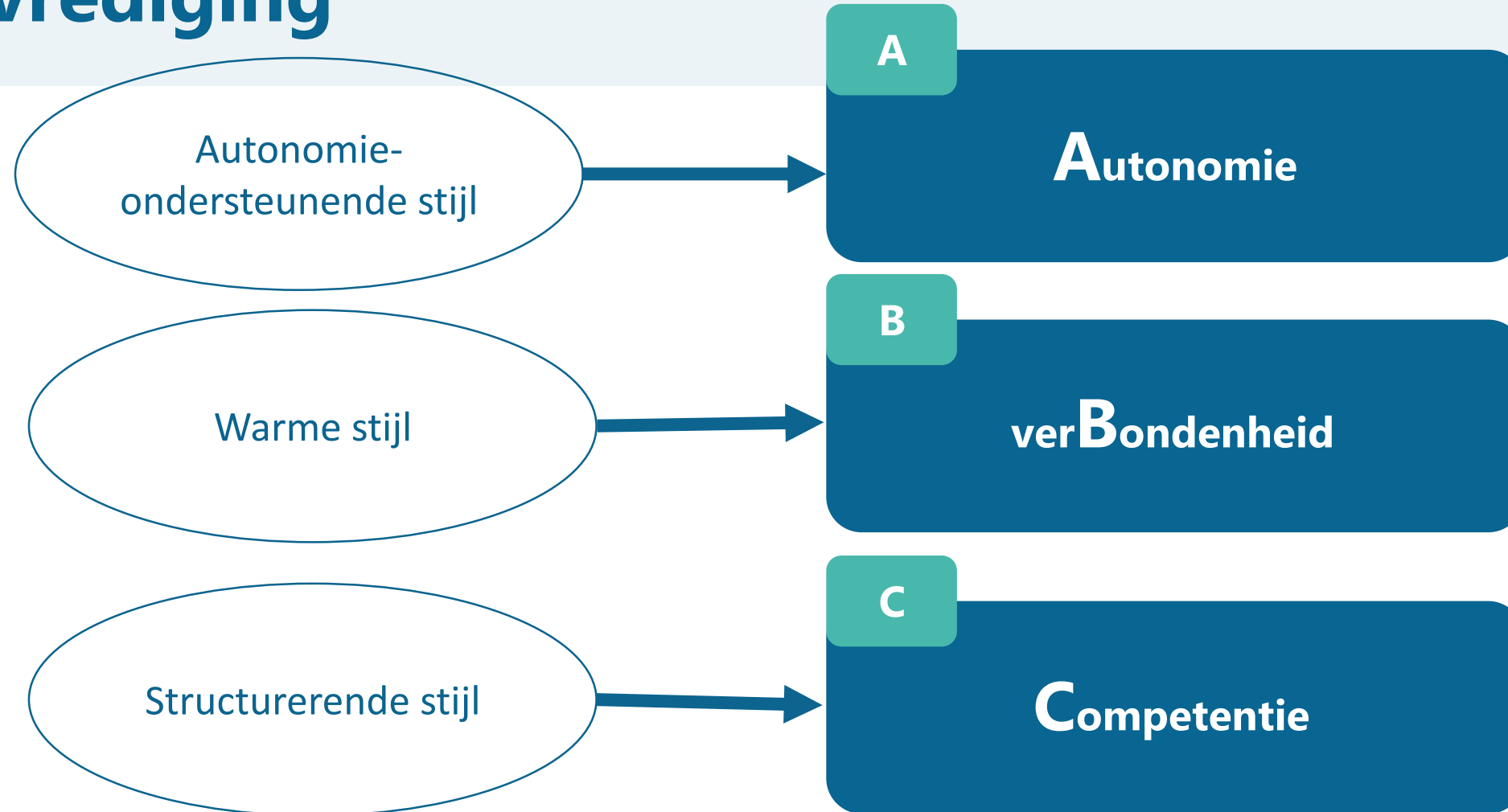


Kwaliteit van motivatie telt

- Autonome motivatie = duurzame motivatie, die bijdraagt tot **transfer** van verworven kennis ⇔ 'Moet'-ivatie = beperkte houdbaarheidsdatum
- ⇒ Kunst is om autonome motivatie aan te wakkeren



Professionalisering als route naar ABC-bevrediging



**A**

Tonen van **nieuwsgierige interesse** > afstemmen op de leefwereld van de ander

B

Aannemen van een **zorgzame houding** > rekening houden met de gevoelswereld van de ander

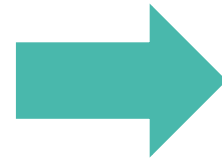
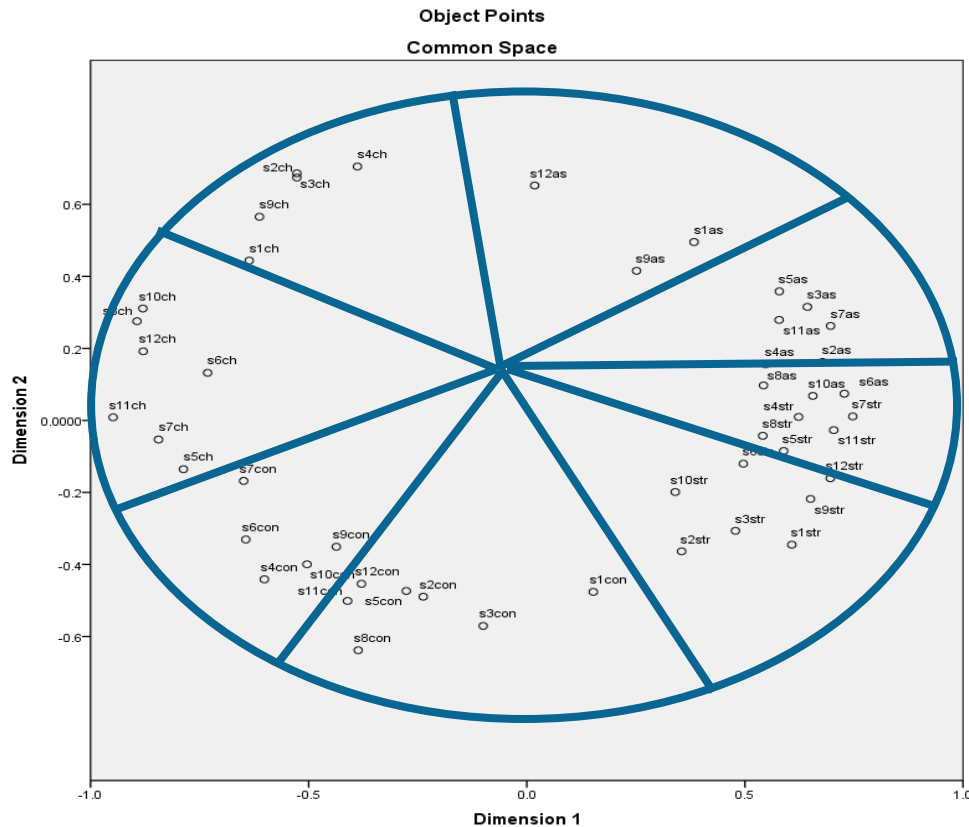
C

Procesgericht benaderen van de ander > afstemmen op het ontwikkelingsniveau van de ander



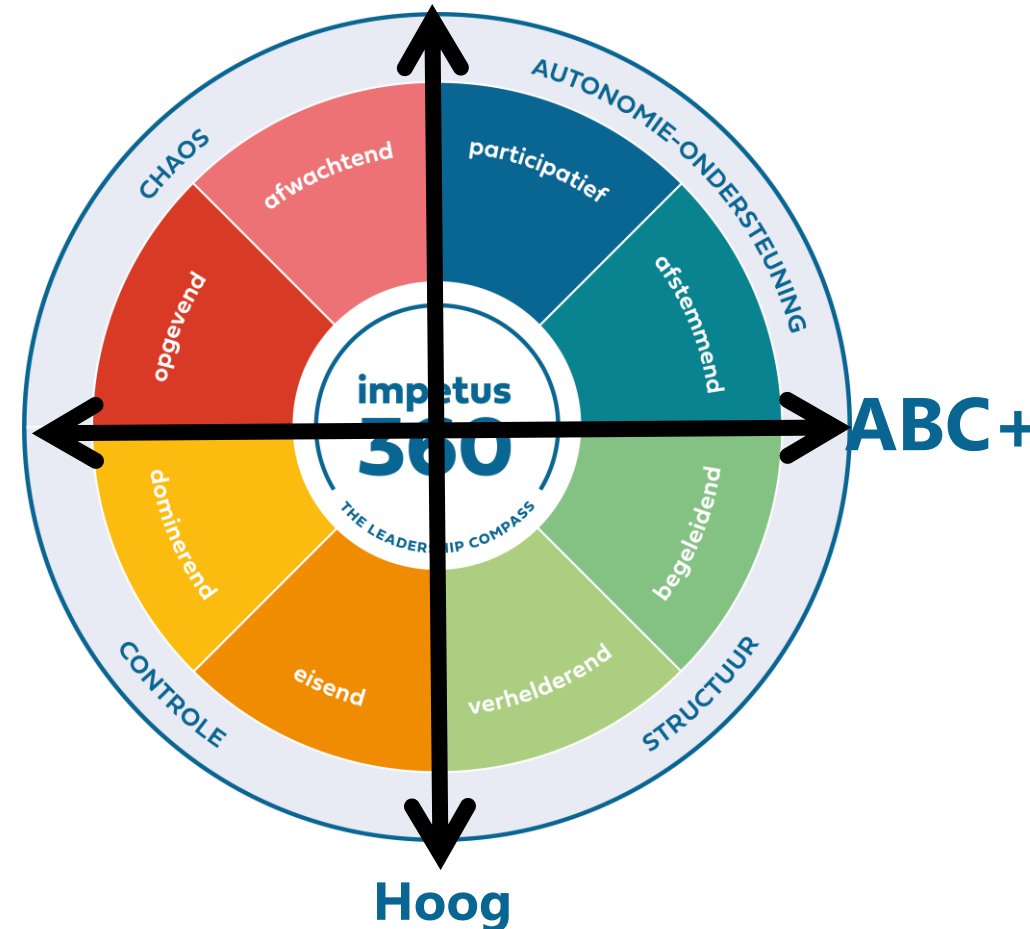
Impetus360 (leiderschaps)kompas

Laag directief



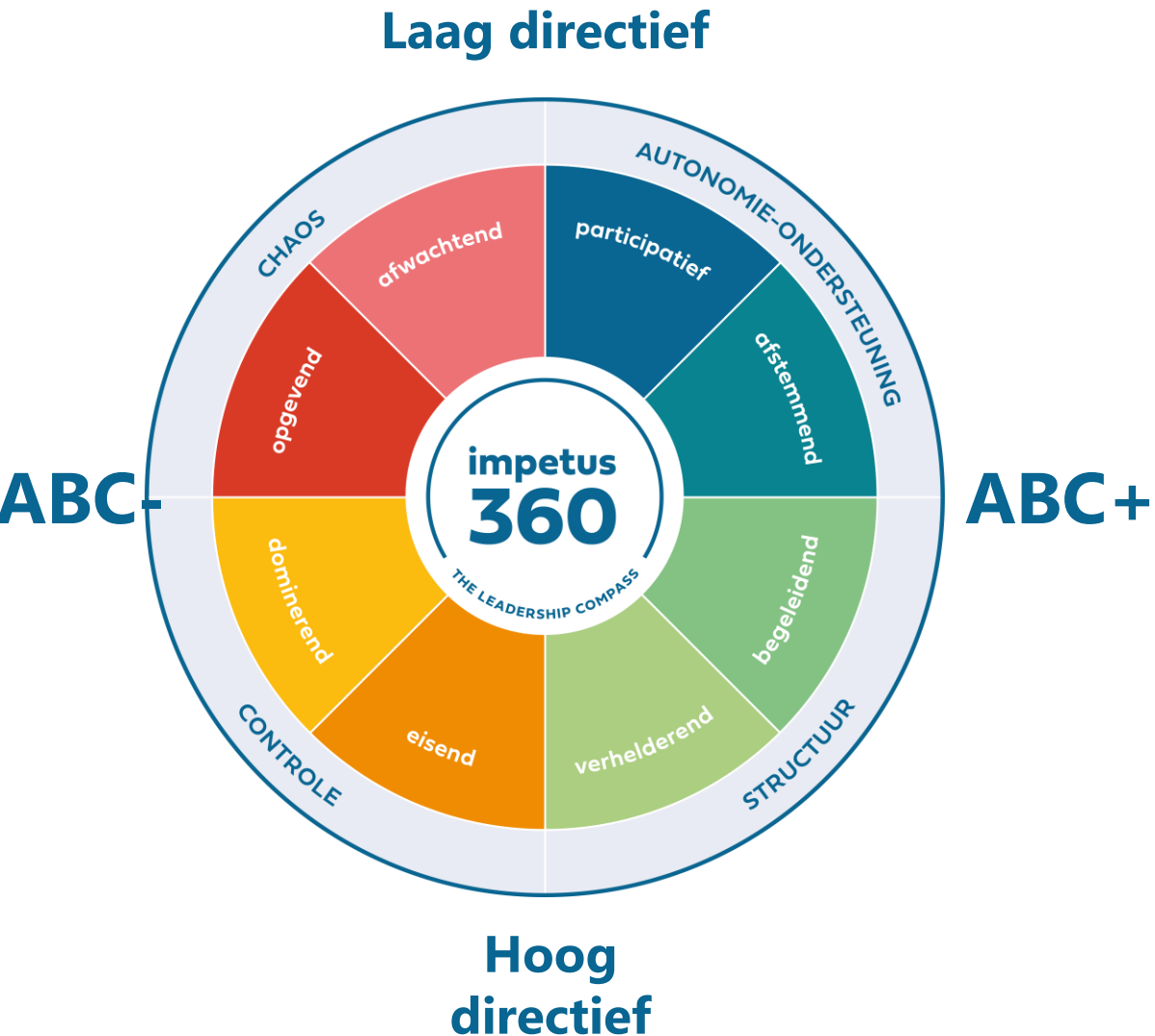
ABC-

ABC+





Motiveren tot professionaliseren

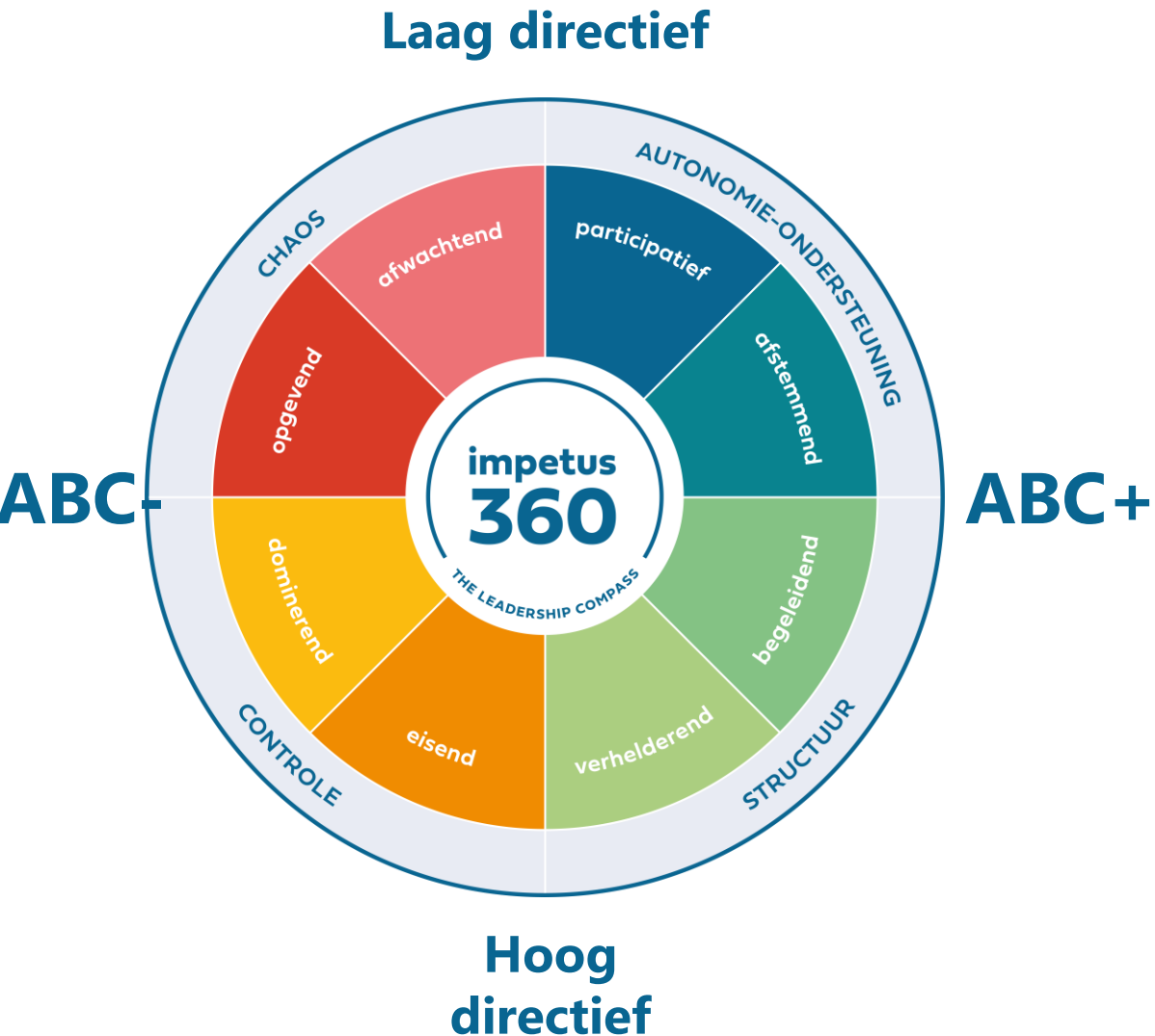


Participatieve stijl

- Bevraag
 - interesses
 - verwachtingen: timing, frequentie
 - obstakels
- Bied keuze aan tussen diverse professionaliseringsinitiatieven
- Breng motivatie voor professionalisering in kaart: 'goesting' vs. 'moet-ivatie'



Motiveren tot professionaliseren

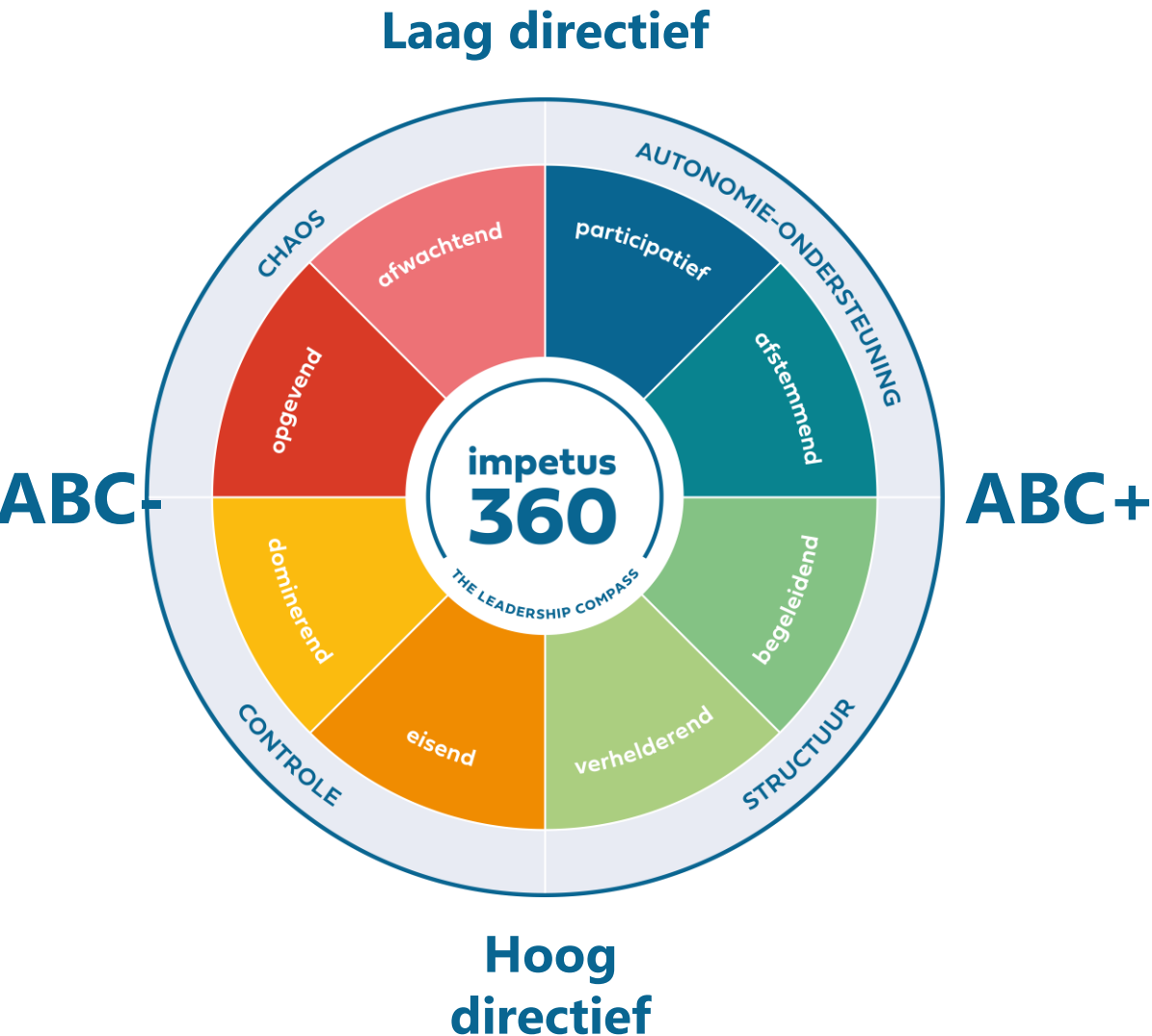


Afstemmende stijl

- Vertrek vanuit 'urgentie' of problematische situatie die tot opleiding noopt
- Sluit aan bij specifieke interesses en waarden van werknemers ↔ generieke opleiding
- Inventariseer getuigenissen van collega's over de meerwaarde van de opleiding



Motiveren tot professionaliseren



Begeleidende stijl

- Neem zoveel mogelijk praktische drempels weg voor professionalisering
 - Vb. on-site, korte trajecten, vlotte inschrijving, betaling, snoeien in andere taken
- Treed waarderend op:
 - Positieve feedback na de professionalisering
 - Belang voor organisatie aanstippen



Take home message vraag 2



- **Kwaliteit van motivatie** telt!
- Leiderschapskompas = **leidraad** om professionaliseringsinitiatieven te introduceren
- Probeer na dialoog te kiezen voor gerichte (i.c., zinvolle/boeiende) en gedoseerde (i.c., haalbare) professionalisering met een heldere terugkoppeling naar het team over de voor- en nadelen voor zichzelf, het team en de organisatie.

“Instead of asking, ‘How can I motivate people?’ we should be asking,

‘How can I create the conditions under which people will motivate themselves.’”

Edward L. Deci *Why we do what we do*. (1995, Penguin Books).





UNIVERSITEIT
GENT
SPIN-OFF



Dank voor je aandacht

 **impetus.academy**
growing companies through people



Maarten.Vansteenkiste@ugent.be

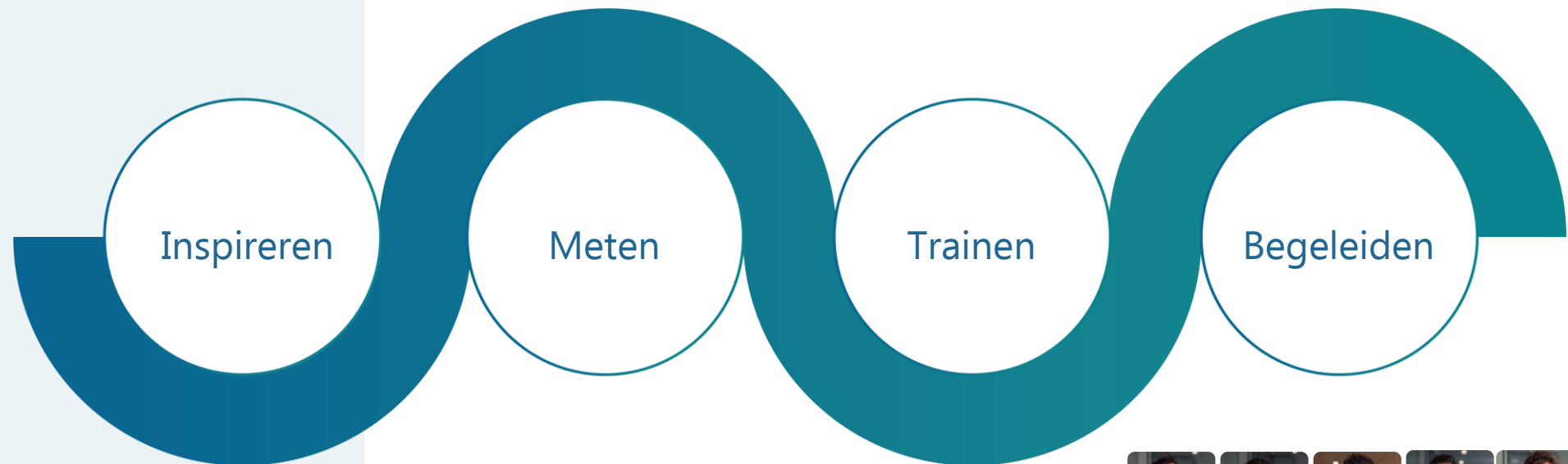


www.impetus.academy



Impetus Academy

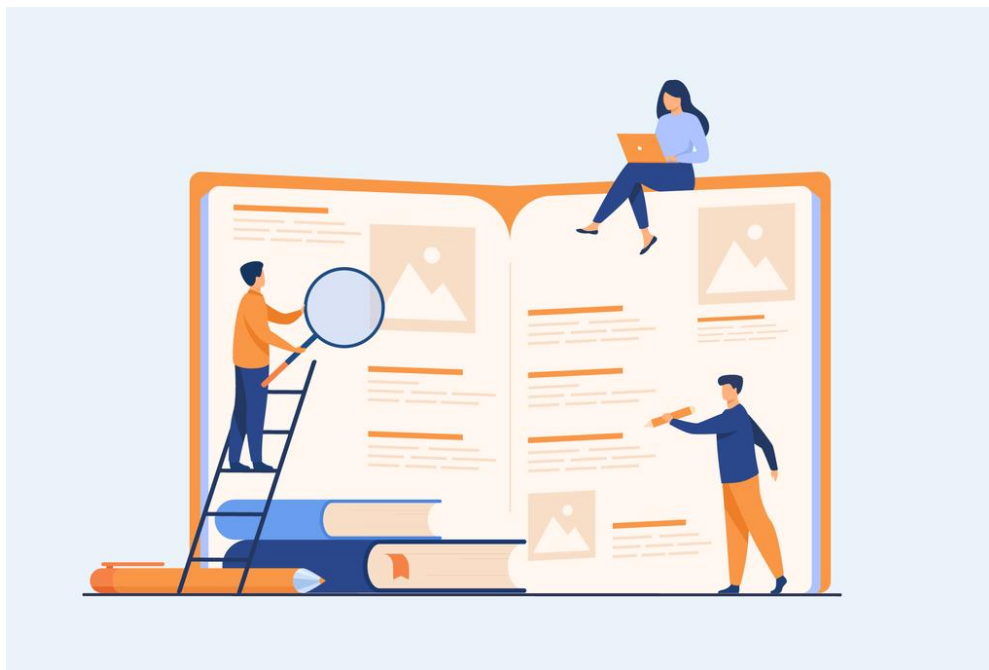
> **30 jaar wetenschappelijk onderzoek** naar
motivatie en leiderschap



AqPpeL³

ANTWERPS PROVINCIAAL PARTNERSCHAP

een LEVEN LANG LEREN



Levenslang leren bij organisaties: welke persona's, drempels en hefboomen spelen er?

Een onderzoek aan de hand van customer journeys

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

IDEA GROUP



APPeL³
18/01/2022

Maike Van Cauwenberghe (WSE)
Grisha Verlinden (The Argonauts)

Situering & methodologie



Situering

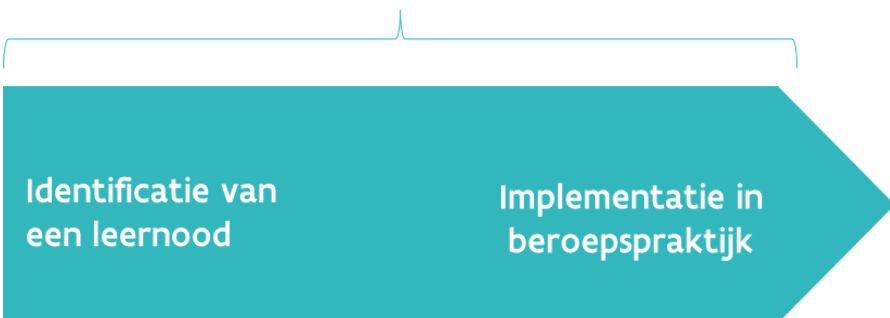
- ▶ Onderzoeksagenda Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen (DWSE), opgevolgd door Partnerschap Levenslang Leren
- ▶ Onderzoek naar drempels tot levenslang leren in 3 deelonderzoeken (maart 21 – april 2022):
 - ▷ Burgers
 - ▷ Opleidingsverstrekkers
 - ▷ Organisaties
- ▶ Doel onderzoek:
 - ▷ Gericht beleid ontwikkelen
 - ▷ Innovatie onderzoek ahv persona's



Onderzoeksdesign

Customer journeys organisaties

Het in kaart brengen van de klantreis van organisaties bij het aanbieden en/of inrichten van een nieuw (intern of extern) opleidingsaanbod voor het her-, om-, of bijscholen van medewerkers



Methodes:

- ▶ Diepgaand kwalitatief onderzoek d.m.v. semigestructureerde diepte-interviews en focusgroep
- ▶ Via customer journey mapping, vertrekkende uit persona's

1. Hoe ervaren diverse organisaties het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
2. Welke stappen/ acties ondernemen organisaties bij het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
3. Welke factoren faciliteren het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
4. Welke drempels ervaren organisaties bij het inrichten en aanbieden van een opleidingsaanbod levenslang leren?
5. Welke opportuniteiten en potentiële beleidsinterventies kunnen geïdentificeerd worden om organisaties beter te ondersteunen in hun reis om een opleidingsaanbod levenslang leren in te richten en aan te bieden?



Onderzoekspopulatie



Interviews
30 respondenten
+/-1,5u

Grootte	Profit	Non-profit
Micro	6	3
Klein	5	2
Medium	3	3
Groot	3	2
Internationaal	2	1

- ▶ Organisaties:
 - ▶ Gestreefd naar diversiteit in sectoren, in organisatiegrootte en in type organisatie
 - ▶ 30 interviews



Template persona

NAAM

BELOFTE AAN LERENDEN



PROFIEL

“ ... ”



Doelgroep
persona's uit
onderzoek burgers



AMBITIE

Doel van de
opleidingsverstrekker waar ze
zich voor inzetten



PARTNERS

andere belanghebbenden die
mee aangesloten zijn in het
ontwikkelingsproces van
nieuwe opleidingen



AANBOD

OPLEIDINGSKENMERKEN

persoonsgericht arbeidsmarktgericht

eigen initiatief externe vraag

kortlopend langdurig



DREMPELS

DREMPELS

- Financieel** Financiële drempels die de OV's ervaren
- Docenten** Drempels rond het aantrekken, inzetten en opleiden van docenten
- Lerenden** Drempels rond het bereiken, begrijpen en opleiden van lerenden
- Organisatie** Drempels rond interne werking, samenwerkingen en structuren
- Opleidingsontwerp** Drempels rond het ontwerp van de opleiding



OPPORTUNITeiten

Initiële kansen voor verbetering, aangevuld door de opportuniteiten die geïdentificeerd werden tijdens de focusgroep.



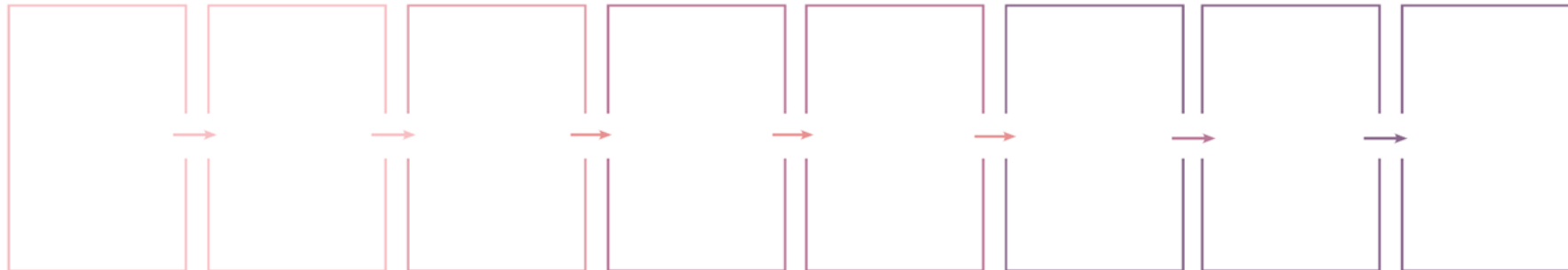
Template CJ

Fase in de journey



Activiteiten

Wat onderneemt of ervaart de persoon?



Interacties

Betrokken actoren en gebruikte kanalen

Ervaringscurve



Beschrijving



Gedachtegang

Waar denkt de persoon aan?



Drempels

Waar staat de persoon op de weg naar de gedachtegang?



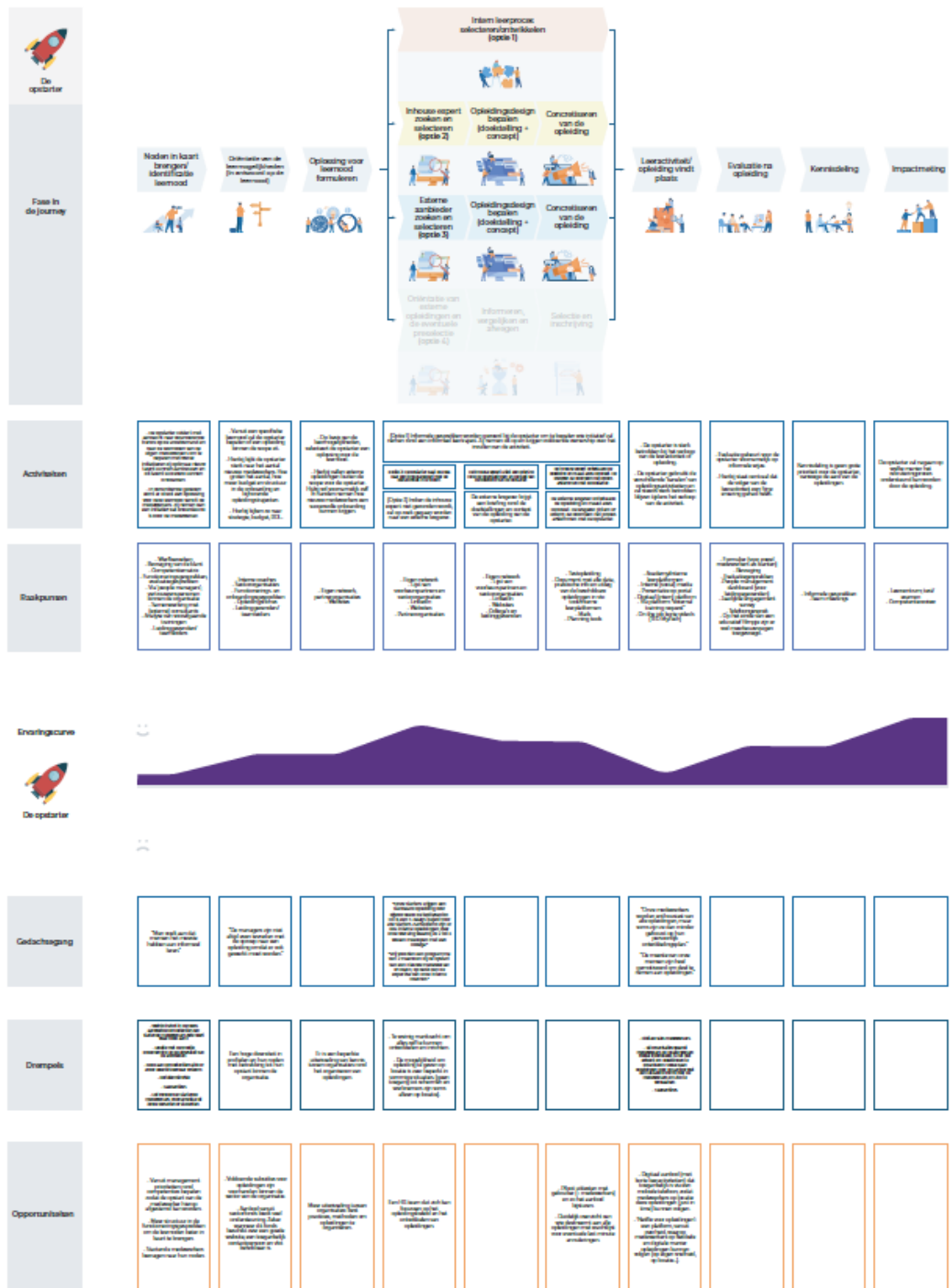
Opportunities

Wat valt er reeds te optimaliseren?





Template CJ



Resultaten



Organisaties als 6 persona's



De opstarter

Ambitie
Activeren van medewerkers,
een vlotte start geven



De loopbaan ondersteuner

Ambitie
breed ontwikkelen van medewerker



De administrateur

Ambitie
medewerkers laten voldoen aan officiële verplichtingen



De prestatiebewaker

Ambitie
competentie-gap dichten, medewerkers up-to-date houden



De transitie strateeg

Ambitie
medewerkers doorheen (organisatie) transformatie loodsen



De sociale binder

Ambitie
sociaal binden aan organisatie, loyaliteit versterken



Instructions

Go to

www.menti.com

Enter the code

8351 8046



Or use QR code



De opstarter

- De activatie van nieuwe medewerkers en deze een vlotte start geven -

Drempels:



De organisatie heeft een beperkt inzicht in de competenties van starters

Beperkte mankracht binnen de organisatie om opleiding zelf te ontwikkelen en in te richten

Kortetermijnvisie binnen de organisatie met betrekking tot de competentie-ontwikkeling van medewerkers

Opportunities:



Uitwisseling stimuleren tussen organisaties rond opleidingen en best practices

'Netflix voor opleidingen': ontwikkeling van een digitaal platform binnen organisaties waar medewerkers flexibel opleidingen kunnen volgen (op eigen snelheid, op locatie,...)



De Loopbaanondersteuner - breed ontwikkelen van medewerker -

Drempels:



Het meten van de impact op lange termijn op (de competenties van de) medewerkers na het volgen van een opleidingen

Weinig motivatie om opleidingen te volgen bij bepaalde profielen (bijv. zeer ervaren werknemers zien niet altijd de meerwaarde van een opleiding)

Opportunities:



Het ontwikkelen van een overzichtelijk beheersysteem binnen de organisatie met een overzicht van alle gevolgde en geplande opleidingen, en de competenties per medewerker en over medewerkers heen.

Het definiëren van duidelijke rollen/jobprofielen binnen de organisatie en daaraan potentiële opleiding(straject)en koppelen.



De Administrateur

- medewerkers laten voldoen aan officiële verplichtingen -

Drempels:



Gebrek aan een leercultuur binnen de organisatie. Opleiding wordt enkel ingezet in een verplichte context.

Wanneer opleidingen verplicht zijn, blijkt het voor organisaties nog moeilijker om hun medewerkers van deelname te overtuigen.

Wachttijden bij de inschrijving bij bepaalde (vooral externe) opleidingen zijn soms lang.

Opportunities:



Voorzien van opleidingsaanbod voor verplichte opleidingen door overheid (bijv. met betrekking tot technische certificaten, accijnzen, taksen, logistiek, cybersecurity...).

Het voorzien van extra middelen door de overheid voor verplichte opleidingstrajecten



Instructions

Go to

www.menti.com

Enter the code

8351 8046



Or use QR code

Enkele conclusies



Conclusies en aanbevelingen

- ▶ Investeren in competentiebeleid om leernoden te identificeren en sensibilisering opdat medewerkers/organisaties het belang van leren inzien
- ▶ Inzicht versterken in alternatieve leerwegen om een gepast leeraanbod te kunnen koppelen aan de leervraag
- ▶ Meer aandacht voor het post-learner traject: opleidingstransfer, kennismanagement en impact



Aanbevelingen

Persona's en customer journeys als **tools** om organisaties op een geïntegreerde en holistische manier te benaderen

- ▶ Gerichte communicatie en mobiliseringsstrategie

- ▶ Opleidingsaanbod afstemmen op noden organisaties
 - ▷ Flexibel aanbod
 - ▷ andere noden (zoals taal, maatwerk, transparant overzicht)

- ▶ Werkgevers sensibiliseren ontwikkelen leercultuur
 - ▷ Eigen klantenreis bijsturen
 - ▷ Strategisch competentiebeleid
 - ▷ Inzetten op samenwerking

- ▶ Rol sectoren

Vragen?



Maaïke Van Cauwenberghe



Grisha Verlinden

Service Designer The Argonauts

grisha.verlinden@theargonauts.eu





Instructions

Go to

www.menti.com

Enter the code

8351 8046



Or use QR code

AqPpeL³

ANTWERPS PROVINCIAAL PARTNERSCHAP

een LEVEN LANG LEREN

Bevindingen consultatieronde versterken van basiscompetenties bij kort- & oudgeschoolde werkenden

Ward Nouwen
Dienst Werk
Provincie Antwerpen

Provinciale beleidsdoelstelling een Leven Lang Leren

Inzetbaar- en weerbaarheid van kort- en oudgeschoolde werkenden verhogen via het versterken van (digitale) basiscompetenties

- ⇒ Via investeringen in aangepast opleidingsaanbod bij volwassenenonderwijs/ Ligo/ Syntra/ ...
- ⇒ beroepsgroepen in provinciale speerpuntsectoren zorg & welzijn, bouw, transport & logistiek



Consultatieronde

10 gesprekstafels:



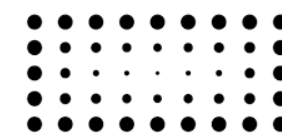
CRESCENDO CVO



DE MAANWANDELAARS vzw



BORGERSTEIN vzw
GHANDICAPTENZORG • OUDERENZORG • WAARWERBIDELIJF



Richtvragen bij consultaties

Voor ondernemingen:

- Welke leernoden ervaren?
- Welke leervormen?

Voor opleidingsinstellingen:

- Bestaand aanbod?
- Aanbod verder te ontwikkelen?

Naar ons als provincie:

- Welke ondersteuning nodig?

Leernoden

- Digitale basiscompetenties kortgeschoolde werknemers
 - Digitale tools via smartphone, bv. thuiszorg en vrachtwagenchauffeurs
 - Privacy & social media, bv. medewerkers in zorgvoorzieningen
 - Personeelsadministratie in de bouw
- Gevorderde digitale competenties oudere (midden-/hoger-) geschoolde werknemers
 - Cybersecurity & phishing
 - Probleemoplossing bij eenvoudige IT problemen in zorgorganisaties
 - Digitale bedrijfsvoering en elektronische facturatie, bv. zelfstandige ondernemers bouw
- Soft skills en leerbereidheid/-motivatie
 - Communicatievaardigheden in omgaan met (agressieve) cliënten
 - Leerbereidheid/-motivatie bij wkn's met negatieve schoolse ervaringen

Leernoden

- Talige en rekenkundige basiscompetenties (NT2 en laaggeletterden) geïntegreerd en toegepast
 - NT2-ondersteuning voor vernieuwen VCA-attesten in bouw
 - Schrijfvaardigheden in communicatie met ouders in kinderopvang
 - Basismeetkunde voor bouwvakkers
 - Upskilling naar andere functies
 - *Van facilitair medewerker zorg => zorgkundige*
 - *Talige ondersteuning bij behalen rijbewijs CE in transport en logistiek*
 - *Specialisatie/attestering nieuwe technieken installatietechniek*
- ➔ Meer gedetailleerde behoefteanalyse voorzien via werknemersbevraging op de werkvloer

Leervormen

- Versterken leermotivatie => o.b.v. urgentie ervaren op werkvloer
- Kort en tastbare leeropbrengsten voor wkn. en wkg.
- Gedifferentieerd naar beroepsgroep, instapniveau en leertempo
- Niet klassikaal/op campus maar op/kortbij werkvloer
 - Waar mogelijk, door middel van (job-)coaching
 - Interne begeleiding via peter-/meterschap, via TTT door VO
- Blended aanbod:
 - Sterk ondersteunde e-learnings voor kortgeschoolde doelgroep
 - Bv. via duidelijk video- en geluidsmateriaal
 - Flexibelere inzet e-learnings voor midden-/oudgeschoolde profielen
 - Bv. tijdens nachtdiensten woonvoorzieningen/tijdens weerverlet bouw

Bestaand opleidingsaanbod

- Gedifferentieerd en geïntegreerd talige/digitale basiscompetenties via open/geletterdheidsmodules (beperkt afgestemd op beroepsgroep)
- Beperkt aanbod op werkvloer, al dan niet via (G-)coaching (vaak enkel mogelijk met extra subsidiëring)
- Momenteel flexibeler door regelluw kader (bevoegdheid, duurtijd, ...)
- Grotere organisaties eigen intern (digitaal) opleidingsaanbod/-platform (maar toegankelijk voor/aangepast aan kortgeschoolde wkn.'s?)
- Aanbod sectorfondsen (al dan niet via externe partners), soft-/hardware fabrikanten, VDAB (o.a. via tenders), ...

Aandachtspunten

- **Werknemers:**
 - Hoe motiveren we kort-/oudgeschoolde werknemers?
 - Digitale leervormen vergen zelfsturing, talige en digitale basisvaardigheden
- **Werkgevers:**
 - Hoe overtuigen/motiveren KMO's te investeren in LLL?
 - Krapte op werkvloer (ook bij aanbieders VO)
 - Organisatie-specifieke digitale tools en software (beschermd door developer)
- **Aanbieders:**
 - Aantal cursisten/aanbod (zgn. deler), ook duurzaam na einde projectsubsidies
 - Percepties over volwassenonderwijs bij ondernemingen (bv. avondonderwijs, ...)
 - Nood aan betere vertrouwdheid met werkvloer (bv. door behoeftebevraging wkn.'s)

AqPpeL³

ANTWERPS PROVINCIAAL PARTNERSCHAP

een LEVEN LANG LEREN

Inspiratie & matching - speeddating



Inspiratie uit lopende projecten

- **Werk maken van meer werk** (Edusprong) - Ligo Mechelen & Kempen
- **Maneblussers in actie. De arbeidsmarkt in brand** (Edusprong) - CVO LBC Mechelen & CVO Crescendo
- **Versterken van wijk-werkers** (ENSURE Interreg project) - IGEMO
- **Versterken digitale geletterdheid bij maatwerkers** (provinciale subsidies) – Ligo's in provincie Antwerpen

Matching voor de provinciale oproep

- Projectidee installatietechniek (CVO Vitant & Talenco)
- Projectinteresse:
 - Woon- en thuiszorg
 - Voorzieningen voor personen met een handicap
 - Installatietechniek bouw
 - *Bouw*
 - *Transport & logistiek*
 - *Andere?*
- Dienst Werk: vragen over de oproep

AqPpeL³

ANTWERPS PROVINCIAAL PARTNERSCHAP

een LEVEN LANG LEREN

Bedankt!

Meer weten?

Ward Nouwen – Adviseur Dienst Werk

T 03 240 52 51

E ward.nouwen@provincieantwerpen.be