



# Leven is leren, ook op het werk

Leven is leren. Dat die baseline meer is dan een lekker bekkende slogan in een kenniseconomie, bewijst het onderzoeksproject 'Leren boven de maat' over het bijscholen van kenniswerkers. Een dossier over het opvijzelen van efficiëntie, verguisde rollenspelen en leren op maat. "Want dat is niet hetzelfde als één op één."

TEKST JAN JAGERS

FOTO JESSE WILLEMS



## Mindfulness moet kunnen op de werkvloer

“Geef kenniswerkers een halve dag per week vrij om zichzelf te ontplooiën. Dat verdient zich dubbel en dik terug.” ‘Leren boven de maat’ viseert de regerende standaardpatronen in opleidingen en leren op het werk. Optimaliseren, die handel.

Wanneer bedrijven in een gebouw of machine investeren, draaien ze elke euro vijf keer om, maar als het over bijscholen van werknemers gaat, smijten ze vaak onwetend het geld over de balk”, foert Pieter Sprangers, alumnus van onze universiteit. “Topprofielen die mordicus een standaard groepsopleiding moeten volgen, of deelnemers van een seminarie die zich gelukkig prijzen met hun iPad om hun verveling of volstromende mailbox te bestrijden. Dat hou je toch niet voor mogelijk?” Pieter Sprangers is medezaakvoerder van Domo De Refontiro, een consultancybedrijf voor wat hij *sociale innovatie* noemt, en het creatieve brein achter ‘Leren boven de maat’. Dat onderzoeksproject, uitgevoerd onder de vleugels van de Universiteit Antwerpen, wordt door zijn bedrijf en het IWT (Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie) gefinancierd. Met industriële bedrijven werkt onze universiteit van oudsher vaak samen, maar dit onderzoek gaat over *human capital* en heeft onder meer het vermarkten van kennis daarover als inzet. Voor de praktische uitwerking (data verzamelen, analyseren, rapporteren) tekent onderzoeker Gert Vanthournout van het Instituut voor Onderwijs- en Informatiewetenschappen. Hij maakte al een doctoraat over leerstrategieën en -verwachtingen van studenten in het hoger onderwijs, en stelt nu opmerkelijke verschillen vast met betrekking tot hoe kenniswerkers (van secretaris

tot ceo, mensen die in enge of ruimere zin met informatie werken) hun ‘professionaliseringsactiviteit’ beleven. “Eerstejaarsstudenten willen overdonderd worden”, zegt Vanthournout. “Slechts een minderheid neemt op voorhand boeken vast. Als het meezit, nemen ze notities, maar ze zijn veel minder proactief dan wie via het werk een opleiding volgt.” Die laatsten, zo blijkt uit een bevraging van ruim 800 werknemers van 14 organisaties over hun leervaardigheden en drijfveren om ‘in opleiding te gaan’, zijn veel functioneler ingesteld. Ze beginnen eraan met concrete vragen en doelstellingen, en weten beter dan studenten hoe ze die moeten bereiken. Of het aanbod aan de noden van die kenniswerkers beantwoordt? “Daar peilt de enquête niet expliciet naar”, klinkt het diplomatisch. “Maar professionaliseringsactiviteiten zijn best niet te schools of belerend. Het *topdown* verplichten – pakweg een dagje vergadertechnieken of een cursus strategisch management ‘omdat het moet’ – is in de regel contraproductief, zo leert onze bevraging ook.”

### Goed in hun vel

Een bedrijf dat opleiding voor kenniswerkers efficiënt wil inzetten, moet hen in de eerste plaats autonomie en keuzevrijheid geven, zegt Sprangers. “Opleiding gaat over leren en persoonlijkheidsontwikkeling in de meest brede zin van het woord. Over *vitality management*, een trend die stilaan, en naar mijn zin veel te traag, uit Scandinavië komt overgewaaid. De filosofie is dat werknemers zich goed in hun vel



“Waarom moet je een jonge gast die in het weekend graag feest, verplichten om maandagochtend om acht uur in Brussel te zijn?”, zeggen Vanthournout (l.) en Sprangers (r.).

moeten voelen, dat het bedrijf daar mee verantwoordelijk voor is, en dat dat welbevinden vroeg of laat, ook economisch, vruchten afwerpt.” Bedrijven moeten fundamenteel investeren in mensen ruimte geven, bepleit hij. “Vrijheid! Misschien zelfs 10 procent van hun tijd, een halve dag per week, zouden werknemers autonoom moeten kunnen invullen. Groepsopleiding? Zelfstandig een online cursus volgen? Of een week meedraaien bij een collega in een aanpalend departement? *I don't care*. Opleiding mag uiteraard werkgerelateerd zijn, maar dat hoeft zelfs niet.

Mindfulness tijdens de werkuren? Moet kunnen, absoluut. Als zo'n cursus het welzijn versterkt, werpt hij vroeg of laat vruchten af. Ook voor het werk. 's Avonds thuis je vakgebied opvolgen via blogs of online communities, ook dat is in ruime zin overigens ‘opleiding op het werk’.” Tegenover die vrijheid moet wel verantwoording staan, vervolgt Sprangers. “Autonomie zonder resultaat, dat is parels voor de zwijnen. Je kan schriftelijk rapporteren, maar ik zie die verantwoording eerder in de vorm van voortgangsgesprekken, in een open tweespraak over je ontwikkeling met

een inspirerende en oprecht geïnteresseerde leidinggevende. Of in het delen van je kennis en ervaring op het intranet van het bedrijf, bijvoorbeeld.” “Van alle kenniswerkers kan je misschien tien procent *Ikea-pakketmedewerkers* noemen. Dat zijn mensen met een gebruiksaanwijzing, die een controlerende baas nodig hebben die hen zegt wat ze wel en niet moeten doen, welke opleiding ze moeten volgen en wanneer precies. Die mensen voelen zich daarbij het best, voor hen is volledige autonomie geen goed idee. Maar voor de overgrote meerderheid geldt het tegendeel.” →

### Staalkaart

Het onderzoek ‘Leren boven de maat’, met professoren David Gijbels en Piet Van den Bossche (IOIW) als promotoren, loopt sinds september 2012 en duurt 2,5 jaar. De eerste fase, een enquête en het optimaliseren van een vragenlijst waarmee bedrijven de leervaardigheden en -motivaties van werknemers in kaart kunnen brengen, is intussen afgerond. Het resultaat daarvan is een wetenschappelijk onderbouwde test met vragen, die je gratis online kan doorlopen en je inzicht geeft in hoe je leert. In de tweede fase van het onderzoek proberen de onderzoekers nu via observaties en diepte-interviews een toolbox te ontwikkelen die kenmerken en leervoorkeuren van mensen met de best mogelijke werkvormen (ex cathedra, zelfstudie, discussie, simulatie, prototyping, trajectbegeleiding,...) verbindt. Het ultieme doel is het leerrendement van opleidingen meten en optimaliseren, en trainingen dus efficiënter en krachtiger maken.

Je vindt de leercompetentievragenlijst op [lerenbovendemaat.be](http://lerenbovendemaat.be)



→ "Waarom moet je een jonge gast die in het weekend graag feest, verplichten om maandagochtend om acht uur in Brussel te zijn? Als hij liever 's zaterdags overdag werkt, moet dat toch kunnen? Om kenniswerkers zich goed te laten voelen, moet je hen ruimte durven geven."

### Beter maar niet duurder

Een optimaal renderende bijscholing – in engere zin dan de mindfulness van daarnet – voldoet volgens de onderzoekers aan twee voorwaarden. Ten eerste werkt ze uitsluitend met concrete, authentieke en herkenbare situaties van op het werk (geen fictieve cases). Ten tweede is ze gepersonaliseerd. Dat betekent niet noodzakelijk één op één, maar wel

dat een opleiding rekening houdt met wie je bent, met de persoonlijke karaktertrekken en voorkeuren van wie de opleiding volgt. Meer maatwerk, kost dat niet meer geld? "Niet per se", riposteert Sprangers. "Je moet alles durven tellen. Individuele trainingen zijn intenser en korter. Ze lijken op het eerste gezicht duurder, maar in de eindafrekening hou je mensen minder lang van hun werk af, leren ze efficiënter, en ligt het rendement van de opleiding een stuk hoger."

Groepstraining en opleiding op maat zijn overigens geen tegengestelden, benadrukt Gert Vanthournout. "Je kan ook binnen een groep differentiëren, door bijvoorbeeld rekening te houden met voorkennis en zelfvertrouwen. Een goede groepsopleiding Excel

kan hoop en al een gezamenlijk introductiemoment hebben. Maar daar stopt het. Als begeleider moet je bovenal een coach zijn, een aanspreekpunt. Sommige mensen hebben graag eerst een uitleg – de handleiding! – en daarna pas oefeningen. Anderen willen meteen aan de slag en zullen wel hulp vragen als ze vastlopen."

### Drama

Dat iedereen die een opleiding volgt, wil bijleren, verwondert niet. Maar wie genuanceerder de motivatie van de mensen analyseert, ontwaart belangwekkende patronen, zo leert de enquête nog. "Wat veel mensen bezighoudt, is de relatie met hun collega's", zegt Vanthournout. "Ze willen presteren. Uitdrukkelijk beter doen dan hun buurman, en vooral niet afgaan."

De consequentie daarvan is dat differentiatie niet alleen te maken heeft met inhoud – wat wil je, wat kan en weet je al – maar ook met vorm. "Wat voor de ene persoon werkt, is contraproductief voor de andere. Om het ijs te breken, vragen trainers vaak om een situatie te delen waarin je de mist bent ingegaan. Mensen die bang zijn voor gezichtsverlies, blokkeren daar volledig op. Hetzelfde geldt voor rollenspelen in een leiderschapscursus. Die werken alleen maar voor wie er geen moeite mee heeft om zich kwetsbaar op te stellen. Voor wie geen mal figuur wil slaan, zijn ze een drama. Als je die mensen dwingt om toch mee te doen, roep je als trainer meteen weerstand op en is de helft van je opleiding al om zeep. Door rekening te houden met wie je voor je hebt, kan je dat vermijden." ■

## Klik in de aula, klik in het zakenleven

Kennis om de kennis is vooruitgang, maar wie academische inzichten ook kan vermarkten, verhoogt het nut ervan. Dat is precies wat het alumnikoppel Sprangers-Ruttens waarmaakt. Van een bijzondere uitdaging werk/gezin gesproken.

Koffie en koekjes, misschien? U beiden daar, ja u!" Op die vermaning trakteerde prof. Marcel Van Geel de jonge twintigers Pieter Sprangers en Christel Ruttens tijdens zijn college Macro-economie in wat toen nog de tweede kandidatuur TEW heette. In de aula leerden Christel en Pieter elkaar kennen toen ze toevallig naast elkaar zaten. Vandaag zijn ze twee kinderen (Lotte is elf, Kaat tien), een huwelijk en een halve carrière later, en runnen ze al meer dan vijf jaar hun bedrijf Domo De Refontiro.

Ze bieden advies en consultancy aan in wat je overkoepelend menselijke processen kan noemen. Over HR-beleid bijvoorbeeld, maar ook over strategische planning, teamwork, creativiteit, opleiding en training en functionerings- en evaluatiegesprekken. "Domo de refontiro is Esperanto voor 'huis van herbronning'", verduidelijkt Christel stijlvol vrolijk. "We wilden een naam die uniek is en die openheid uitstraalt, los van grenzen." Hoewel ze zelf het leeuwendeel van de consultancy verzorgen, werken Christel en Pieter voor een aantal projecten ook samen met een drietal freelance-experten.

Hoe het is om bovenop een huishouden ook samen je bedrijf nog draaiende te houden, willen wij weten. Kan je als echtpaar die twee gescheiden houden? "We hebben elk onze eigen klanten," lacht Christel. "En aan



"Aan tafel overheerst de *business* wel eens", geeft Christel Ruttens toe.

ons huis hebben we een aparte kantoorruimte gebouwd, zodat werken en wonen ook fysiek gescheiden zijn." Maar 's avonds aan tafel overheerst de *business* wel eens, geeft ze toe. Niet professor Van Geel wijst hen dan terecht. "Moeke, vokke, 't is gedaan nu hé. Nu is 't onzen tijd!" ■

## Luxeprobleem

Uitbreiden of niet, *that's the question*, zegt Christel Ruttens. "Klein is fijn, we hebben geen extra personeel en het is tof werken nu. Maar we voelen ook de druk van de markt, van onze klanten, om te groeien. Dan denk ik: *the sky is the limit*, doen! Maar ook: hola. De reden waarom we destijds ons eigen bedrijf hebben opgericht, is dat we nu bijna altijd met inhoud bezig zijn, terwijl we vroeger de helft van onze tijd spendeerden aan managementtaken." Conclusie? "Voorlopig doen we voort zoals we bezig zijn. En binnen drie jaar zien we verder."

MEER INFORMATIE  
domoderefontiro.be





## “Opleiden en bijscholen is een erezaak”

De Universiteit Antwerpen telt bijna 5000 werknemers. “Als onderzoeks- en onderwijsinstelling beschouwen we het optimaal opleiden en bijscholen van al die mensen als een erezaak”, zegt Greet Dielis, departementsverantwoordelijke bij Personeel & Organisatie.

**W**erklui die leren draaien en frezen, of professoren die hun onderwijsstijl bijspijkeren met een individuele coach? Kan perfect hier”, zegt Greet Dielis. Zij is HR-verantwoordelijke voor het academisch personeel – voor onze proffen, assistenten en onderzoekers, samen goed voor 3800 mensen en dus de meerderheid binnen het totale personeelsbestand. “Uit het onderzoek ‘Leren boven de maat’ blijkt dat motivatie cruciaal is in het leerrendement van een opleiding. Daar spelen wij honderd procent op in”, zegt Dielis. “Wij vertrekken altijd van een individuele vraag.” Geen verplichtingen dus, opportuniteiten des te meer. Om de Verenigde Staten en opkomende economieën in Azië het hoofd te kunnen bieden qua onderzoek en ontwikkeling, spoort de Europese Unie haar lidstaten tot actie aan. Een concrete uitloper daarvan is het zogeheten OJO-besluit. Dat letterwoord staat voor Ondersteuning Jonge Onderzoekers en verwijst naar een extra subsidie die de Vlaamse regering universiteiten toekent, nu al voor het derde jaar op rij. “Het is extra geld voor het trainen en begeleiden van doctorandi en gedoctoreerden die nog geen professor zijn”, zegt Dielis. “We willen hen helpen bij het uitbouwen van hun carrière, hen leren hoe ze die het best in handen kunnen nemen.” Postdoctorale onderzoekers (‘postdoc’ers) vielen als ‘tussencategorie’ tot nu toe een beetje uit de boot, vult stafmedewerker Marjolijn De Clercq aan. “Van oudsher richtte

de personeelsdienst zich vooral op werknemers met een vaste en langdurige aanstelling. In de praktijk waren dat vooral de professoren en het administratief en technisch personeel. Omdat onderzoekers vaak maar voor een beperkte periode een domein komen uitdiepen (vier tot zes jaar, soms ook langer) en daarna weer vertrekken, werd er vroeger relatief weinig in hen geïnvesteerd. Daar komt nu verandering in.”

### Paradepaardje

Zo wordt het opleidingsaanbod van de Antwerp Doctoral School, dat de kar trekt voor het bijscholen van doctoraatsstudenten, binnenkort meer opengesteld voor postdoc’ers. Het paradepaardje dat speciaal voor die laatsten wordt opgezet, tegen het begin van het volgende academiejaar, is het mentoringprogramma (*zie kader*). HR is volop bezig met het verder uitwerken van het ideale profiel van de postdoc’er. “Voor professoren hebben we al een rijk open aanbod, met onder meer opleidingen over management en leiderschap. Via evaluatie- en functioneringsgesprekken en het monitoren daarvan, houden we permanent de

vinger aan de pols. Omdat docenten die in het Engels doceren vorig jaar bijvoorbeeld verplicht een taalttest moesten afleggen, hebben we een vervolmakingstraject georganiseerd met afzonderlijke aandacht voor onder meer woordenschat en vloeiend spreken. In 2014 organiseren we die opleiding opnieuw, maar voor een breder publiek. Ook docenten die de taalttest formeel gezien niet moeten afleggen, kunnen de opleiding nu volgen.” “Ook het aanbod voor ons administratief en technisch personeel is verder uitgebouwd. Dat omvat klassiekers zoals ICT-vaardigheden (Word, Excel, Access,...) en zakelijke communicatie Engels. Maar ook gedragsgebonden vaardigheden, zoals assertiviteits-training, onderhandelen en het schrijven van beleidsadviezen.” ■



“Wij vertrekken bij het aanbieden van opleidingen altijd vanuit een individuele vraag”, zeggen Marjolijn De Clercq (l.) en Greet Dielis (r.).

## Life is learning, also at work

**L**ife is learning. The tagline is more than just a catchy slogan in our knowledge economy, as proven by the ‘Learning above the size’ research project on training courses for knowledge workers. Researcher Gert Vanthournout and entrepreneur Pieter Sprangers explain their research results and subsequent plans in a dossier about learning output and much maligned role plays. A survey of 800 employees from 14 organisations has shown that motivation plays a crucial role in ensuring that training is truly useful, efficient and instructive in work contexts.

“A company that wants to implement training for knowledge workers efficiently must give them autonomy above all else”, says Sprangers. “Training is also about vitality management, a trend that is gradually blowing in from Scandinavia. The philosophy behind it is that employees should feel good, that the company is partly responsible for this, and that this feeling of well-being will eventually pay off – also economically.” Sprangers is in favour of giving employees about half a day per week that they can use for an activity which will benefit their personal development. This might be some kind of group training, or even a mindfulness course. This freedom to choose should be counterbalanced by responsibility, he continues, “because autonomy without results is like casting pearls before swine.”

Together with his wife, Christel Ruttens, Sprangers runs Domo De Refontiro. Their small company offers consultancy in social innovation and has invested in the ‘Learning above the size’ project in order to bring the new knowledge yielded by the research onto the market.

The University of Antwerp will also use the project’s insights to provide training and development opportunities to its own employees. “As a research and education establishment, we consider the optimal training and development of each of our 5000 members of staff a matter of honour”, says Greet Dielis, head of the Human Resources department.

### Profiteren van ervaring

Voor postdoctorale onderzoekers staat tegen de start van het academiejaar 2014-2015 een gloednieuw mentoringprogramma op poten, zo maakt Greet Dielis zich sterk. “Het opzet is dat jonge postdoc’ers die een academische carrière beogen, zich kunnen laten adviseren door ervaren professoren die daarvoor vrijwillig tijd vrijmaken. Via persoonlijke gesprekken kunnen ze bij hun mentor terecht met allerlei niet-vaktechnische vragen. Hoe bouw je een netwerk uit? Moet je jezelf en je onderzoek extra in de kijker zetten? Zo ja, hoe pak je dat dan het best aan? Ook hoe je werk en gezin combineert, komt bijvoorbeeld aan bod. Het programma is niet expliciet gericht op vrouwen, maar het is uitdrukkelijk de bedoeling dat ook zij erop intekenen. Ongeveer twintig plaatsen zullen er zijn, de oproep wordt de komende maanden gelanceerd. Het geeft hen niet de garantie dat ze prof kunnen worden, maar het verhoogt het inzicht in hun kansen.”