

VAN WERK NAAR WERK-TRANSITIES

Lerend netwerk voor een arbeidsmarkt in verandering

Verslag van sessie 1: 11 oktober 2022

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**

VOLGEND SESSIES LEREND NETWERK

- Sessie 2: Upskilling, vrijdag 27 januari 2023, 14-17u, Oostenrijks salon, Stadhuis Gent
- 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 vier grote categorieën in de post-its van de brainstorm.

- (1) Reskilling
- (2) Job crafting in functie van motivatie, drempels, etc. voor skilling
- (3) Upskilling
- (4) digitalisering
- (5) Rol van L&D / ecosysteem

De post-its binnen deze categorieën konden sterk op elkaar lijken (bvb. job crafting), maar ook hard uiteenlopen (bvb. ...). Gezien de deelnemers die de eerste sessie aanwezig waren meer cases hadden omtrent upskilling en de concepten vaak in elkaar overlopen, hebben we de sessie flexibel opgesteld voor de thema's die ook op andere sessies worden behandeld. We verwachten in sessie 2 meer stakeholders voor reskilling-topics waar we dan ook het hernemen van dit topic in een nieuwe groepsdiscussie mogelijk maken. We doen dit met oog op de overkoepelende doelstelling (zie intro), nut voor de deelnemers en met respect voor de drie thema's.

2. GEKOZEN CHALLENGES

De deelnemers mochten aan de hand van post-its kiezen rond welke van de vier thema's ze zouden groepsdiscussies voeren.

De deelnemers kozen voor het thema "Reskilling" op basis van de post-its, maar tijdens het uitwerken van de concrete challenges bleken deze toch meer aan te leunen bij "Upskilling". Dit is een vorm van conceptual confusion (De Fruyt, 2019).

- (1) Reskilling -> Upskilling
- (2) Job crafting in functie van motivatie, drempels, etc. voor skilling

Deze worden in detail besproken onder sectie 3. De post-its van andere thema's worden bijgehouden en toegevoegd aan latere sessies indien van toepassing. We zullen bij toekomstige sessies vragen om deze post-its verder te concretiseren met een case (zie *lessons learned*, sectie 4).

3. BEVINDINGEN PER THEMA

Thema 1: Upskilling

CASE 1.1. Wat moeten we doen met mensen die laten blijken dat ze niet meer willen bijleren? Zijn deze personen motiveerbaar? Zit het probleem in het geloof dat ze niet meer kunnen bijleren?

INZICHT Verplichte opleidingsdagen kunnen een averechts effect hebben. Afhankelijk van de bedrijfscultuur kan je proberen inzetten op organische bijscholing waardoor ze zelf kunnen aangeven dat ze van functie willen wijzigen waar dus een reskilling bij hoort.

INZICHT 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. Teambuilding kan hierbij helpen, maar enkel als het proactief gebeurt. Na vertrouwensbreuken of ongemakkelijke situaties heeft dit niet meer hetzelfde effect.

ACTIONABLE Voor (proactieve) Team-based games voor psychological safety kan je concrete ideeën vinden in Parker & Du Plooy (2021).

INZICHT In de wetenschap wordt dit ook wel “psychological safety” genoemd (Newman, A., Donohue, R., & Eva, N., 2017).

ACTIONABLE Voer open gesprekken in (geen evaluatie- of functioneringsgesprekken, maar echt open, vrije dialoog waar alle ideeën en gedachtes onthaald worden) met als doel de werkomstandigheden te verbeteren.

CASE 1.2. Wat als een manager niet meer wil doorgroeien, maar ook niet meer van z'n plaats wil en daar niet gelooft dat die nog moet bijgeschoold worden of bijleren en hier dus ook niet voor open staat?

INZICHT Mensen hebben bewuste en onbewuste leerpaden. Dit betekent dat al onze beslissingen bewust of onbewust afgewogen worden tegen het pad dat wij voor ogen hebben dat we willen afleggen in ons leven. Als een opleiding past in dat leerpad, zal die makkelijker onthaald worden dan als dit niet zo is. Voor meer info over leerpaden: Poell et al., 2018.

ACTIONABLE Wat als je de manager zelf opleiding laat geven over wat deze al kent en kan? Dan krijg je een kennisoverdracht naar de nieuwe generatie werknemers (wat sowieso nuttig is in functie van kennisstromen en naar later toe qua opvolging bij bvb pensionering). Daarnaast wordt de manager dan geconfronteerd met nieuwe perspectieven en meningen, waardoor deze onbewust toch bijgeschoold wordt in het proces.

CASE 1.3. We lanceren vaak opleidingsinitiatieven, maar ook loopbaanbegeleiding en toch zien we dat daar niet vaak gebruik van wordt gemaakt door de mensen die er het meeste nood aan hebben. Hoe komt dit en wat kunnen we hieraan doen?

INZICHT Uit onderzoek blijkt dat praktisch geschoolden, kortergeschoolden of mensen die minder kansen hebben gehad in het leven, ook moeite hebben om te geloven in zichzelf. Hierdoor gaan veel initiatieven (zoals bvb gratis loopbaanbegeleiding of skilling initiatieven bij het bedrijf zelf) aan deze doelgroep voorbij. Deze angst om niet te voldoen aan het nodige potentieel om bij- of omgeschoold te worden kan ook leiden tot weerstand, niet enkel passiviteit. (Olsthoom, 2020).

ACTIONABLE Inzicht geven in om- en bijscholingspotentieel kan mensen in deze situatie helpen om hun eigen potentieel te erkennen, richting te geven en meewerkender te worden naar skilling toe (Kenens, in redactie).

CASE 1.4. Nieuwe zaken in de functie worden vaak afgeduwd naar andere collega's. Dit is vooral een probleem bij digitalisering (nieuwe tools, nieuwe skills), verandering in een bedrijfstak waar vroeger weinig verandering was, of "vastgeroeste" leidinggevenden.

INZICHT Wij laten zo'n bedrijfstak hun activiteiten sturen zoals zij dat goed achten zolang ze geen negatief effect hebben op de andere medewerkers, maar we voelen dat dit inderdaad geen lange termijnsoplossing is.

ACTIONABLE We hopen met ons nieuwe initiatief interessante en onverwachte feedback te krijgen. We organiseren een viertal functioneringsgesprekken per jaar waarin we dialoog creëren tussen de medewerker en de rechtstreekse leidinggevende om de hele situatie te bekijken. Dit zijn geen evaluatiegesprekken, waardoor er dus een meer open sfeer is. (zie ook "psychological safety in case 1.1.).

ACTIONABLE We zien dat sommige bedrijven een "arbeidsdeal" hebben. Dit houdt in dat arbeiders een aantal verplichte opleidingsdagen krijgen (om zowel de persoon als het bedrijf te stimuleren). (Opmerking: Dit advies is tegenstrijdig met het advies van een andere deelnemer in case 1.1.).

CASE 1.5. Wat kunnen we doen met teams waartussen we moeilijk mensen kunnen switchen omwille van heel uiteenlopende taken, maar waar er wel snelle veranderingen zijn (bvb. door technologische ontwikkeling)?

INZICHT We hebben ontdekt dat ons personeel en leidinggevendenden liever in interne lerende netwerken zitten voor opleidingen in plaats van externe, omdat ze zich hierdoor al tussen collega's bevinden waarin ze al een professioneel vertrouwen hebben.

ACTIONABLE Proactief iedereen iets laten doen wat niets met hun job te maken heeft (al is het maar een half uurtje per week) om mensen de kans te geven een breder beeld te ontwikkelen. Bijvoorbeeld tijdens de uren, met een externe coach voor begeleiding.

ACTIONABLE Intern lerende netwerken maken om collega's mee te trekken in peer learning.

INZICHT Peer learning of communities of practice (een vorm van peer learning) zijn mogelijke manieren om interne kennisdeling te versterken bij organisaties. Je kan dit formeel of informeel opzetten, rekening houdend met de organisatiecultuur en -structuur. Denk ook best na over hoe je dit kan faciliteren (Peñarroja et al., 2018). Goede beginliteratuur kan je vinden bij Topping (2006) en Markowski et al. (2021) voor peer learning, McGrath et al. (2019) voor informal workplace learning, en bij Wenger (2006), Roberts (2006) voor communities of practice. Voor de implicaties bij online communities voor leren en factoren die ervoor zorgen dat mensen afhaken, kan je dan weer terecht bij de literature review van Abedini, Abedin & Zowghi (2021).

CASE 1.6. Hoe kan je grote groepen personeel in de mindset krijgen van levenslang leren?

ACTIONABLE Maak een mix van informele en formele opleidingsmomenten en kennisdeling (zie cases 1.1., 1.4., en 1.5.).

CASE 1.7. Wat als je een groot team hebt en minder tijd kan steken in opvolging/begeleiding per persoon vanuit de directe leidinggevende of management? De teamleider overschrijdt vaak hun budget voor opleidingen en een moeilijkheid is dat deze op voorhand gepland moeten worden.

We merken dat informele momenten een oplossing bieden om onderlinge uitwisseling te stimuleren om dit op te vangen in grote teams en dat het belangrijk is om dit door te trekken in de bedrijfscultuur en het personeel hierin actief te ondersteunen. De leidinggevende heeft hiervoor wel vaak specifieke ondersteuning nodig van het management of HR. Hoe kan je op een effectieve en structurele manier deze informele momenten inbouwen?

INZICHT Zie informeel leren en peer learning onder case 1.5.

ACTIONABLE Mogelijkheden om met grote groepen personeel flexdesks te organiseren zodat er meer onderlinge uitwisseling is, en bijvoorbeeld ook leidinggevenden middenin hun collega's zitten. Hierbij aansluitend informele momenten inbouwen (bvb. Quiz avonden,...).

ACTIONABLE Overzicht van expertise in interne databank – voor welke vragen kan ik bij welke persoon terecht? Transparantie en teamexperten opleiden om kennis over te dragen intern.

CASE 1.8. Interviews van leidinggevenden bij rekrutering worden al wel eens een verhoor omdat de leidinggevende te hard in de materie duikt in plaats van ook de focussen op de persoon. Hoe kunnen we de leidinggevende hierin ondersteunen?

ACTIONABLE Leidinggevenden verplicht een cursus soft skills geven vooraleer ze in die functie mogen starten.

CASE 1.9. Bij gebrek aan de nodige competenties voor de knelpuntvacatures die we niet ingevuld krijgen hier in België, is zoeken in het buitenland een goede optie?

INZICHT Gaat het bij gebrek aan competenties over het niet kunnen aanwerven of over verloop (onder andere door andere bedrijven die goede werkkrachten wegplukken)? Hiervoor is branding en interne bedrijfscultuur belangrijk en/of interchangeable mensen creëren (zie thema 2).

INZICHT Er zit inderdaad vaak (goedkopere) expertise in het buitenland. Worksharing of internationale teams komen steeds meer voor. Een groeiend probleem hierbij is echter de coördinatie tussen de internationale teams en collega's.

Vraag om suggesties: Op dit probleem vond het lerend netwerk voorlopig geen oplossing. Inzichten of aanbevelingen voor actionables vanuit de nieuwe deelnemers zijn welkom.

VERDUIDELIJKING CASE De taalbarrière van het Nederlands speelt op veel vlakken. Onze klanten zijn vaak Nederlandstalige overheden, dus er is geen ruimte om puur vanuit bijvoorbeeld het Engels te fungeren. Je kan dan wel nieuwe kandidaten intern aan de slag zetten, maar extern contact is zeer belangrijk in bijna al onze functies en het Nederlands is ook zeer technisch en op hoog niveau een vereiste.

INZICHT Op basis van leermechanismes die gerelateerd zijn aan talen in het algemeen, maar ook aan het Nederlands specifiek, kan je redelijk accuraat inschatten hoe lang het zal duren om op het vereiste niveau Nederlands te komen, mits bepaalde inspannings- en tijdsengagement. Hoe mensen informatie verwerken en omzetten in toepasbare kennis of acties op de werkvloer,

is zeer divers en gebaseerd op onderliggende mechanismes die je helpen om informatie te transformeren. Deze mechanismes liggen aan de basis van alle competenties, skills en functies. Inzichten hierin kunnen helpen om het taaltraject te optimaliseren en plannings op te stellen vanuit het bedrijf met de nodige budgetten (Kenens, in redactie). Er bestaan ook aangepaste trajecten bij Hello Languages zoals Nederlands voor anderstaligen vanuit wiskundig perspectief wat leidt tot snellere resultaten bij bvb. ingenieurs.

INZICHT Een ander perspectief dat je kan innemen, is om te kijken naar mogelijke andere geschikte kandidaten in eigen land, maar misschien met een andere achtergrond. Als je zoekt naar mensen met de juiste diploma's, vinden veel bedrijven niet genoeg kandidaten, dus kijken ze naar skills en competenties. Ook daar geven bedrijven aan dat er tegenwoordig al tekorten zijn, dus moeten ze beginnen kijken naar het potentieel om die skills en competenties te ontwikkelen en de mogelijke match met de job ("Job Organization Fit") zonder vorige nauwaansluitende ervaring.

ACTIONABLE Zoek naar kandidaten die nu minder uitstroom hebben op de jobmarkt, bijvoorbeeld aan de hand van de schoolverlatersstudie van de VDAB (VDAB, 2022) en zet in op potentieel.

ACTIONABLE Analyseer de voedingsbodem van skills en competenties om te weten te komen hoe moeilijk of makkelijk het zal zijn voor een kandidaat om de nieuwe skills of competenties te ontwikkelen met het AlterEdu-model (nu in subsidieproject met Stad Gent waartoe dit lerend netwerk behoort).

Thema 2: Jobcrafting

CASE 2.1. Een van de deelnemers heeft meerdere filialen met meer dan 100 medewerkers die een gelijkaardig takenpakket hebben. Om snel te kunnen schuiven intern bij verandering bij het personeel of de plannen hebben ze besloten om iedereen een generalist te maken zodat iedereen voor elkaar kan invallen. Dit doen ze adhv een rotatiesysteem waarbij iedere medewerker om de drie maanden van functie verandert intern.

Zonder al te veel snelle veranderingen in de functie of omgeving werkte dit zeer efficiënt. Als nadeel geven ze aan dat er altijd een aanpassingsperiode nodig is waardoor je nooit volledig snelheid kan nemen. Als voordeel is iedereen voorbereid op mogelijke “switches” met collega’s. Ze zien nu ook nu in sommige teams dat het moeilijk wordt om onderling te wisselen omwille van de taken en de grote evolutie in de jobinhoud, waardoor ze zich afvragen of ze beter terug werken met teams van specialisten (en dus ook zo’n personen aanwerven, vormen).

Wat zijn de voor- en nadelen aan beide systemen en zouden we beter teruggaan naar hoe het was voor dit systeem?

INZICHT Er is inderdaad een verschil tussen specialisten en generalisten. Dit wordt besproken in het onderzoek van Taylor (2022), waarbij dit fenomeen ook voorkomt in de biologie bij andere diersoorten en zich dus voortzet in mensen. Hier rekening mee houden is dus inderdaad interessant. In dit onderzoek vind je facetten om te overwegen vanuit anthropologisch perspectief en ook op vlak van neurodiversiteit. Aanvullend in het onderzoek van Kenens (in redactie), vind je andere aspecten vanuit een predictief perspectief voor professioneel functioneren

ACTIONABLE Bepaal welke aspecten van een medewerker aanleunen bij generalist of specialist adhv het AlterEdu-model (nu in subsidieproject met Stad Gent waartoe dit lerend netwerk behoort).

CASE 2.2 Er was bij ons iemand heel gemotiveerd in een bepaald thema dat gelinkt was aan een project binnen de organisatie, maar zodra dat dit project was afgerond en dezelfde jobfunctie moest opgenomen worden maar binnen een ander thema, zagen we dat de functie eigenlijk niet matchte. We hadden ook eerder al wat signalen opgevangen dat de medewerker niet helemaal op haar plaats zat. Uiteindelijk bleek ze meer een generalist te zijn terwijl deze functie zeer specialistisch is.

Is het belangrijk om een verschil te maken tussen generalisten en specialisten en kunnen we dit verschil maken? Is dit iets dat we op voorhand kunnen inschatten en rekening mee houden? Het is wel vreemd want deze medewerker kon wel het project goed afronden ondanks dat het een specialistische functie was puur door de inhoud van het project en daarna niet meer. Ik denk niet dat dat enkel motivatie is, maar hoe kadert dit zich?

INZICHT: zie case 2.1. omtrent generalisten vs specialisten en zie case 1.2. omtrent leerpaden.

CASE 2.3. Wat als je personeel ruimte geeft om hun functie in te vullen, of mogelijkheden geeft, maar ze nemen deze niet? Durven ze zelf mogelijkheden te zoeken?

INZICHT zie case 1.3. omtrent geloof in eigen potentieel en zie case 1.2. omtrent leerpaden.

INZICHT Bedrijven van hiërarchie afhelpen en meer democratie creëren waardoor mensen deze kansen als reëel beschouwen. Frequent samenzitten en werken aan de mindset van leidinggevenden.

ACTIONABLE Open meetings concept: Meetings over eender welk onderwerp open voor iedereen om deel te nemen. Iedereen binnen bedrijf gedurende een jaar een kans geven om een andere functie te nemen binnen bedrijf om dan te zien wat je geleerd hebt, zie je daar mogelijkheden, etc.

ACTIONABLE Voor iedereen: niet in de val trappen vallen van voornamelijk kansen te maken voor de bevoorrechte groep, de “high potentials”, zoals nu nog vaak gedaan wordt.

ACTIONABLE Leestip Riccardo Simmler – Happiness at work.

CASE 2.4.: Het gouden kooi effect. Mensen moeten uitgedaagd worden om hun drive en passie te behouden, maar tegelijk zitten ze in een sector in verandering waar delen van hun functie aan het verdwijnen zijn. Omwille van die gouden kooi zitten ze ingegraven zonder incentive voor aanpassingen met risico op burn/bore out als je hen dwingt of duwt in een bepaalde richting. Wat is de link tussen jobcrafting en oorzaken van burn-out/bore-out?

Vraag om suggesties: Op dit probleem vond het lerend netwerk voorlopig geen oplossing. Inzichten of aanbevelingen voor actionables vanuit de nieuwe deelnemers zijn welkom

INZICHT Stad Gent is een Transitiepunt aan het opzetten rond jobmobiliteit om onder andere awareness te creëren bij de beroepsbevolking en organisaties welke veranderingen er allemaal aan het gebeuren zijn op de arbeidsmarkt en hoe hier best op te reageren. Deze case zou een van de punten kunnen zijn waar het Transitiepunt een oplossing voor dient.

Ter info: “Een Transitiepunt is een partnerschap van diverse lokale actoren, denk maar aan opleidingsverstrekkers, sectorfondsen, HR-dienstverleners, sociale partners,... waar expertise en kennis rond de verschillende aspecten van transitievragen samen worden gelegd om een oplossing te voorzien op maat van de werkgever en werknemer. Ze richten zich op bepaalde clusters waar de economische bedrijvigheid en de vraag naar jobmobiliteit groot is, zoals bijvoorbeeld de haven, logistieke clusters rond havens, lokale bedrijventerreinen, de luchthaven...” (Brouns Jo, <https://www.cdenv.be/kopstuk/jobrouns/nieuws/vlaanderen-lanceert-transitiepunten-om-loopbanen-te-versterken-en-periodes-van-werkloosheid-in-te-korten-/>)

4. LESSONS LEARNED

Formaat

We leren bij iedere sessie van elkaar, dus ook wat betreft het lerend netwerk-formaat zelf. Daarom zal er bij de tweede sessie na de formele brainstorming en kennisdeling ook tijd voorzien worden voor een uurtje informeel netwerken en nabespreken. Dit bleek beter in te plannen op het einde van de werkweek.

De volgende sessies zullen dus doorgaan op vrijdagen van 14-17u waarvan formele kennisdeling van 14-16u, gevolgd door 1u informeel nabespreken tijdens een apero.

Inhoud

- (1) 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.
- (2) 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.
- (3) 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.**
- (4) 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.
- (5) **Wij vragen deelnemers om na te denken over welke concrete cases ze graag zouden bespreken tijdens het lerend netwerk.** Denk hierbij verder dan het concept "Hoe krijgen we iedereen mee met de veranderende skillsnoden?" naar bijvoorbeeld **"We zien in ons bedrijf dat IT'ers constant zichzelf moeten bijscholen om up to date te blijven met technologie die nodig is voor hun job, dus als iemand eens een paar maanden ziek vallen, loopt die al helemaal achter. Hoe kunnen we hier oplossingen voor voorzien?"**. Dit zorgt ervoor dat andere teamleden makkelijker kunnen linken leggen met eigen ervaring en kennis en dit instant kunnen voorleggen aan de persoon met de case. Die kan dan weer reageren met context, randfactoren, prioriteiten; wat uiteindelijk leidt tot relevantere inzichten en actionables.

5. Bibliografie

Abedini, A., Abedin, B., & Zowghi, D. (2021). Adult learning in online communities of practice: A systematic review. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1663-1694.

Cabus, Sofie (2019). Toegang tot leven lang leren versnelt economische groei. In: *Economisch Statistische Berichten*, jg. 104, nr. 4770, p. 130-133.

De Fruyt, F. (2019). Towards an evidence-based recruitment and selection process. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria= Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (16), 8-15.

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. (2022). Onderzoeksbevindingen obv ervaringsonderzoek gesubsidieerd door Stad Gent.

Markowski, M., Bower, H., Essex, R., & Yearley, C. (2021). Peer learning and collaborative placement models in health care: a systematic review and qualitative synthesis of the literature. *Journal of Clinical Nursing*, 30(11-12), 1519-1541.

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*.

Parker, H., & du Plooy, E. (2021). [Team-based games: Catalysts for developing psychological safety, learning and performance](#). *Journal of Business Research*, 125, 45-51.

Peñarroja, V., Sánchez, J., Gamero, N., Orengo, V., & Zornoza, A. M. (2019). The influence of organisational facilitating conditions and technology acceptance factors on the effectiveness of virtual communities of practice. *Behaviour & Information Technology*, 38(8), 845-857.

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>.

Roberts, J. (2006). Limits to communities of practice. *Journal of management studies*, 43(3), 623-639.

Taylor, H., Fernandes, B., & Wraight, S. (2022). The Evolution of Complementary Cognition: Humans Cooperatively Adapt and Evolve through a System of Collective Cognitive Search. *Cambridge Archaeological Journal*, 32(1), pp. 61-77. doi:10.1017/S0959774321000329.

Topping, K. J. (2005). Trends in peer learning. *Educational psychology*, 25(6), 631-645.

VDAB (2022). Schoolverlatersrapport. Trends en Cijfers. pp.1-63, vdab.be/trends/schoolverlatersrapport.

Wenger, E. (2011). Communities of practice: A brief introduction.