

Context matters!

Citation for published version (APA):

Beusaert, S. (2023). *Context matters! De lerende organisatie ontrafeld*. Maastricht University.
<https://doi.org/10.26481/spe.20231208sb>

Document status and date:

Published: 08/12/2023

DOI:

[10.26481/spe.20231208sb](https://doi.org/10.26481/spe.20231208sb)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.



Prof. dr. Simon Beusaert

School of Business and Economics

Context matters! De lerende organisatie ontrafeld.

Context matters! De lerende organisatie ontrafeld.

Dr. Simon Beusaert

1. Introductie: Context en probleem

We leven en werken met z'n allen in een snel veranderende samenleving. Dat heeft te maken met kennis die snel evolueert, globalisering, en nieuwe technologie en artificiële intelligentie die hun intrede doen. Daarenboven zorgen actuele crisissen, zoals pandemieën, oorlog en 'global warming' voor nog meer complexiteit.

Organisaties opereren in deze complexe omgeving en om die dynamieken het hoofd te bieden, beseffen organisaties maar al te goed het belang van het hebben van competente werknemers, ook wel hun human capital genoemd, w competitief te blijven in een globale arbeidsmarkt. Bijgevolg zetten organisaties levenslang ontwikkelen van werknemers hoog op de agenda. Zo hoopt men inzetbare werknemers te hebben en te houden, werknemers met voldoende expertise en flexibiliteit, waarmee men kan blijven innoveren.

Zo kreeg ik een heel aantal jaren terug de vraag van de ambulancezorg Limburg hoe ze hun meer ervaren werknemers inzetbaar konden houden? Onlangs wilden de high-tech sectoren in Vlaanderen en Nederland meer gaan inzetten op leerleiderschap zodanig het leren van hun werknemers te stimuleren. De onderwijssector contacteerde me dan weer om samen het probleem van de snel uitstromende starters aan te pakken. Men was op zoek naar een betere 'onboarding' van nieuwe docenten, om een praktijkshock te vermijden en docenten langer te kunnen vasthouden.

De voorbeelden tonen het aan: leren stopt nooit, al lijkt de praktijk weerbarstiger. Onderzoek toonde aan dat "er een gebrek is aan een leercultuur en motivatie. Bijna 80% van de Vlamingen tussen 25 en 65 jaar ziet geen nood aan opleiding of training" (Eurostat: Adult education survey, 2016). In Nederland zien we gelijkaardige cijfers. Onderzoek toonde aan dat cursusdeelname onder werkenden tussen 2017 en 2020 van 54 procent naar 51 procent is gedaald en ook het informeel leren van taken op het werk daalde gestaag in de periode 2004-2020. In 2020 besteedden 22 procent van de werknemers werktijd aan taken waarvan zij kunnen leren (Levenslang ontwikkelen in Nederland; Künn-Nelen et al., 2022). Bijgevolg zijn organisaties gaan inzetten op het implementeren van strategisch 'learning and development' beleid zodanig een omgeving te creëren waarin leren optimale kansen krijgt. Tot zover waarom organisaties learning en ontwikkelen op de agenda zetten.

2. Levenslang leren van werknemers: Een definitie

Laat ons nu het levenslang leren of levenslang ontwikkelen definiëren om vervolgens in te gaan op hoe we de organisatie kunnen vormgeven zodanig leren optimale kansen te bieden.

We praten voortdurend over levenslang ontwikkelen, levenslang leren, werkpleklernen, werk gerelateerd leren, ... Verschillen deze termen en naar wat verwijzen deze termen precies?

Over het algemeen wordt een onderscheid gemaakt tussen levenslang leren of ontwikkelen, werk gerelateerd leren en werkpleklernen. Levenslang leren verwijst naar alle leren dat een persoon in zijn leven onderneemt, inclusief bijvoorbeeld pianolessen die men in zijn vrije tijd volgt. Werk gerelateerd leren heeft betrekking op alle leren die men onderneemt doorheen de loopbaan. Dat leren kan betrekking hebben op de huidige functie, maar bijvoorbeeld ook op een functie die men in

de toekomst ambieert. Werkplekleren is het leren dat enkel betrekking heeft op de huidige job van de werknemer.

Werkplekleren wordt in de literatuur op twee verschillende manieren gedefinieerd. Enerzijds wordt werkplekleren gedefinieerd door een onderscheid te maken tussen verschillende types leeractiviteiten. Anderzijds wordt werkplekleren gedefinieerd door het onderscheiden van verschillende dimensies en leren te positioneren op deze dimensies.

Wat de types leeractiviteiten betreft wordt over het algemeen een onderscheid gemaakt tussen formeel en informeel leren. Formeel leren, training, verwijst naar het gestructureerd leren dat vaak in een klaslokaal gebeurt, met een docent of trainer voor de klas. Er worden vaste feedbackmomenten ingebouwd en aan het einde van de les of lessenreeks volgt een toets. De formele training resulteert vaak in een certificaat.

Tot op vandaag investeren organisaties veel geld in formele training. Dit is positief, want we weten op basis van onder meer het promotieonderzoek van Dominik Froehlich, Maïke Gerken en Antoine Lecat dat het ondernemen van training tot kennisontwikkeling leidt. Echter, inzetbaar zijn als werknemer betekent ook andere competenties hebben zoals flexibel kunnen omspringen met nieuwe vragen en kunnen anticiperen op veranderingen. Dergelijke competenties worden minder ontwikkeld door het ondernemen van formele training.

Het feit dat training niet effectief is voor het ontwikkelen van een breed scala aan competenties zoals flexibiliteit en anticipatie heeft te maken met het feit dat:

1. Training de snelle evolutie op de werkplek niet altijd kan volgen;
2. Een brug slaan tussen de training en de werkplek na afloop van de training niet altijd even makkelijk is.

Het kunnen toepassen van wat geleerd werd in de training wordt net iets makkelijker als :

1. De training gekenmerkt wordt door veel interactie en oefening, gebaseerd op realistische cases, afkomstig uit de werkplek bijvoorbeeld.
2. Er aandacht is voor post-training support: Coaching op de werkplek dat zich net richt op het toepassen van het geleerde in de job.

Gelukkig zijn er nog andere types leeractiviteiten die wel effectief blijken voor het ontwikkelen van een breedspectrum aan inzetbaarheidscompetenties, zoals flexibiliteit.

Deze verzameling leeractiviteiten wordt vaak als informeel leren gelabeld. We weten uit onderzoek dat we in verschillende sectoren hebben uitgevoerd, dat informeel leren vaak effectiever is voor het ontwikkelen van verschillende competenties. Nochtans wordt er in organisaties vaak minder expliciet op ingezet.

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen drie groepen informele leeractiviteiten:

1. Leren met anderen, ook wel sociaal leren genoemd, bijvoorbeeld door het uitwisselen van feedback;
2. Leren op zichzelf, door middel van reflectie op 'trial and error' bijvoorbeeld;
3. Leren van wat wordt beschouwd als objectieve bronnen, het leren van boeken lezen en internet bijvoorbeeld.

Samengevat wordt wat werkplek leren betreft een onderscheid gemaakt tussen informeel en formeel leren waarbij informeel leren nog eens uiteenvalt in drie types activiteiten: leren van anderen, leren van zichzelf en leren van objectieve bronnen.

Naast het maken van een onderscheid tussen types leeractiviteiten, refereert de literatuur over werkplek leren ook naar dimensies. Deze dimensies representeren continua waarop types leeractiviteiten kunnen gesitueerd worden.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen vier dimensies op basis van:

1. Locatie van leren, gaande van off-the-job tot on-the-job;
2. Plannen van het leren, gaande van gepland, deliberatief leren (bv. ondernemen van een training) tot reactief (bv. een reactie op een probleem dat zich stelt en dus ga je iets opzoeken op internet) en impliciet leren (je leert iets door middel van een gesprek met een collega maar je bent je er niet bewust van);
3. Aanwezigheid van een facilitator (bv. docent of coach) of peers; en
4. De proactieve rol van de lerende, gaande van eerder passief leren (bv. wanneer men een expert observeert) tot actief leren (bv. wanneer men feedback gaat zoeken)

Toekomst:

In het verleden kregen bepaalde types leeractiviteiten en dimensies meer aandacht dan andere (bv. actief sociaal informeel leren, met collega's kreeg meer aandacht dan passief sociaal leren).

Toekomstig onderzoek kan zich dus richten op het verder ontrafelen van een breed scala aan leeractiviteiten, rekening houdend met alle dimensies. Ook de samenhang of de interactie tussen leeractiviteiten kan nog verder onderzocht.

3. Context matters!

In het volgende deel wil ik het graag hebben over de rol van de organisatie. Immers, de organisatie kan het werkpleklernen van de werknemer in meer of mindere mate ondersteunen.

Daarbij maak ik geen abstractie van het feit dat iedere werknemer anders is, anders in termen van motivatie, wel of niet op leren gericht bijvoorbeeld of anders in termen van ambities en hoe men naar de toekomst kijkt (het zien van veel of weinig opportuniteiten, bijvoorbeeld). Dit onderzochten we samen met Dominique Froehlich en Maike Gerken en we vonden dat niet de leeftijd, maar wel de motivatie om te leren en het zien van opportuniteiten in de toekomst belangrijke voorspellers zijn van informeel leren op de werkplek en dus de ontwikkeling van inzetbaarheidscompetenties.

Echter, deze persoonlijke kenmerken zijn vaak net iets minder gemakkelijk te beïnvloeden dan de contextuele kenmerken, waarop we kunnen interveniëren met L&D-praktijken.

In de literatuur wordt de rol van de context vaak bestudeerd door het leerklimaat en de leercultuur van de organisatie te onderzoeken, twee begrippen die veel verschillende dimensies van de organisationele context weten te vatten.

Een leerklimaat wordt gedefinieerd als “de percepties van de werknemers van het organisationeel beleid en bijhorende praktijken, bedoeld om het leergedrag van werknemers te faciliteren, belonen en ondersteunen” (Nikolova et al., 2014).

Andere onderzoekers maken een onderscheid tussen verschillende leerklimaat dimensies. Verder bouwend op het werk van Anja Emonds en collega's onderzochten we in het promotieonderzoek van

Samantha Crans leerleiderschap als fundamentele dimensie van leerklimaat. Leerleiderschap verwijst naar het hebben van een manager die leren hoog in het vaandel draagt en zijn werknemers ondersteunt in hun leren.

Zo houdt een leerleider er de volgende checklist op na. Een leerleider is een rolmodel en doet ook zelf aan werkplek leren; een leerleider stimuleert medewerkers om het geleerde toe te passen en geeft de medewerker advies over hoe het geleerde toe te passen, bijvoorbeeld.

Checklist: Ben jij een leerleider?

- Ben je een rolmodel en doe je zelf aan werkpleklernen?
- Stimuleer en motiveer je medewerkers om het geleerde toe te passen?
- Geef je medewerkers advies over hoe ze het geleerde kunnen toepassen?
- Toon je vertrouwen in medewerkers in het succesvol kunnen leren van iets nieuws?
- Toon je begrip wanneer iets niet meteen van een leien dakje loopt?
- Denk je samen met de medewerker na over zijn leerproces en te zetten stappen?
- Stimuleer je de medewerker om de volgende stap te zetten in zijn leerproces?
- Zet je leerdoelen, toepassings- en/of prestatiedoelen voor de medewerker?
- Ben je betrokken bij het selecteren van training voor de medewerker, rekening houdend met de leernoden van de medewerker?
- Toon je appreciatie en beloon je medewerkers voor hun leergedrag?
- Toon je interesse in wat geleerd werd?
- Sta je open voor nieuwe dingen en tolereer je verandering?
- Bied je kansen om het geleerde toe te passen?
- Bied je de medewerker tijd en ruimte om te leren?
- Spoor je medewerkers aan tot het delen van wat ze geleerd hebben?
- Laat je medewerkers toe om fouten te maken?

Een leerleider is ook een coach en kan een coachingsgesprek voeren, bijvoorbeeld door open vragen te stellen, terug te koppelen en te spiegelen.

Checklist: 7 gesprekstrucs van de coach

- Een coach moet ondersteunen, maar mag zeker niet verdoezelen wat niet goed loopt. **Zo voer je een goed coachinggesprek.**
- **Stel open vragen:** 'Ik ben benieuwd, vertel eens ...' Je nodigt de leraar uit om zijn verhaal te vertellen.
- **Koppel terug, herformuleer en orden:** 'Als ik je goed begrijp, dan zeg je ...' Je laat merken dat je hem/haar begrepen hebt.
- **Spiegel:** 'Ik merk dat je ... ontgoocheld, boos, fier bent.' Je toont aandacht voor gevoelens en geeft de kans om zich kwetsbaar op te stellen.
- **Confronteer:** 'Hoe komt het dat ...?' Je probeert nieuwe inzichten aan te boren.
- **Doe nadenken:** 'Hoe zou je dat anders kunnen doen?' Je nodigt de ander uit om oplossingen te zoeken.
- **Inspireer:** 'Misschien is het een goed idee om ...?' Je geeft adviezen of bevestigt zijn oplossing.
- **Laat expliciteren:** 'Hoe ga je dat nu aanpakken?' Je laat een leerpunt formuleren, checkt of je op dezelfde golflengte zit en bevestigt: jij kan dat.

(afkomstig van: <https://www.klasse.be/121691/hoe-werkt-coaching-op-school/>)

Het hebben van een leerleider wordt als een fundamentele conditie gezien omdat de leerleider een grote invloed kan uitoefenen op de overige condities:

- Opportuniteiten om te leren in de organisatie; zijn er voldoende opportuniteiten om te leren in de organisatie?
- Steun voelen om te leren; wordt er steun ervaren om te gaan leren?
- Ruimte om te leren, in termen van tijd en geld;
- Verantwoordelijkheid krijgen voor leren en autonomie ervaren; zelf je leerp pad mogen definiëren, rekening houdend met de strategie van de organisatie; en
- Mogelijkheden tot kennisdeling met collega's.

In het promotieonderzoek van Samantha Crans deden we onderzoek naar de relatie tussen leerklimaat, sociaal informeel leren en inzetbaarheidscompetenties. Samantha vond dat het ervaren van een warm leerklimaat tot meer sociaal informeel leren leidt en bijgevolg de ontwikkeling van inzetbaarheidscompetenties. Vooral informatie en hulp zoeken bij collega's hield positief verband met verschillende inzetbaarheidscompetenties zoals persoonlijke flexibiliteit en balans vinden tussen privé en professioneel leven.

In vervolgonderzoek bij consultants, meer bepaald in een interviewstudie vonden we terug dat vooral de condities leerleiderschap, maar ook het hebben van individuele verantwoordelijkheid en ruimte om te leren bepalend waren voor sociaal informeel leren.

Ook Peggy Lambriex-Schmitz vond in haar promotieonderzoek dat management support en het bloot gesteld worden aan nieuwe uitdagingen, zoals innovaties positief verband hielden met innovatief werkgedrag van docenten, het ontdekken van nieuwe opportuniteiten en idee generatie en realisatie.

Echter, als organisaties willen uitgroeien tot lerende organisaties, kunnen we het niet alleen over de condities voor leren hebben, het leerklimaat, we dienen het ook te hebben over het stuk onder het water, de visie, waarden en normen van een organisatie, ook wel leercultuur genoemd.

Schein (2017) vat leercultuur samen als “... een patroon of systeem van overtuigingen, waarden en normen die als vanzelfsprekend ervaren worden, net als basisveronderstellingen en uiteindelijk niet meer bewust ervaren worden.”

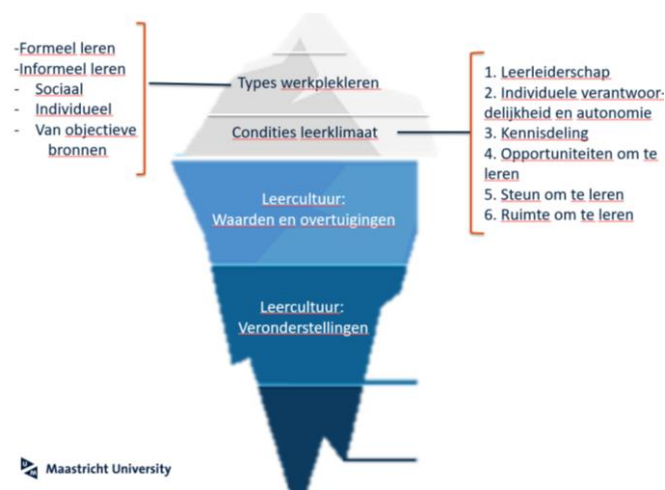
Meer bepaald heeft Schein het over 2 onderliggende niveaus, namelijk verklaarde waarden en overtuigingen, maar ook onderliggende veronderstellingen.

Terwijl de verklaarde waarden en overtuigingen verwijzen naar idealen, doelen, waarden en wensen; verwijzen de onderliggende veronderstellingen naar onbewust, veronderstelde overtuigingen en waarden. Zo is het mogelijk dat een verklaarde waarde is dat men ethisch handelen erg belangrijk vindt, maar in de praktijk worden ethische grenzen overschreden zonder dat hardhandig wordt opgetreden daartegen. Dit heeft dan weer gevolgen voor onderliggende, onbewuste veronderstellingen: ethisch gedrag is hier niet van tel.

Als we echt iets willen veranderen in de organisatie, moeten we proberen de leercultuur bloot te leggen; al is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan. Indien we een leercultuur willen installeren of de cultuur bijschaven, is het belangrijk om door te dringen tot de onderste laag, de onderliggende veronderstellingen. Dit lukt alleen maar als deze overtuigingen worden bevraagd en expliciet gemaakt. Zo kunnen nieuwe waarden, behoeftes en motivatie gedefinieerd worden. En natuurlijk lukt dit beter wanneer er rolmodellen zijn, zoals het management dat toont hoe het moet.

Samengevat, bestaat de L&D ijsberg uit verschillende lagen. De rol van strategisch Leer- en ontwikkelbeleid is om rekening te houden met al deze lagen en beleid niet op 1 laag te laten focussen.

In de toekomst willen we de rol van de verschillende leerklimaat en leercultuur dimensies verder gaan uitdiepen alsook de samenhang tussen leerklimaat en leercultuur gaan onderzoeken.



4. Rol van strategisch L&D beleid

Dit brengt ons bij het voorlaatste agendapunt van mijn rede: de rol van het strategisch leer- en ontwikkelbeleid, een beleid dat zich kan richten op het aanbieden van verschillende types

leeractiviteiten, maar ook het beïnvloeden van leerklimaat en leercultuur condities. Ik bracht twee concrete voorbeelden mee.

Een eerste voorbeeld betreft de functioneringsgesprekken en het gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen binnen deze gesprekken cyclus. We kennen allemaal de functioneringsgesprekken en de daarbij horende POPs of portfolio's, waarin we gevraagd worden om te reflecteren op onze ambities, sterktes en zwaktes, leeractiviteiten die we wensen te ondernemen en vervolgens te reflecteren op wat we ervan geleerd hebben. Echter, die gesprekken en POPs worden niet altijd als effectief ervaren. Bovendien zijn ze vaak weinig flexibel. Er wordt van elke medewerker verwacht dat hij of zij verticaal wil doorgroeien en er wordt vooral ingezoomd op het ondernemen van training, terwijl werknemers ook een horizontale loopbaan kunnen ambiëren, bijvoorbeeld en van een gesprek met een collega heel veel kunnen leren. Op basis van onderzoek bij de Ambulancezorg Limburg werden de POPs en functioneringsgesprekken zodanig vormgegeven dat men steeds weer vertrok vanuit de droom van de werknemer, hoe klein of hoe groot ook, zodoende de motivatie van de werknemer aan te wakkeren en was er niet alleen aandacht en erkenning voor training als type leeractiviteit, maar ook voor het ondernemen van informele leeractiviteiten.

Christophe Lejeune zocht in zijn promotieonderzoek uit welke factoren maken dat een POP-praktijk bij de ene werknemer wel effectief is voor het ondernemen van leeractiviteiten en een betere prestatie, terwijl dat voor een andere werknemer niet het geval is. Hij deed dit aan de hand van kwantitatief en kwalitatief onderzoek in de bankensector, alsook bij een ngo. Christophe vond dat de manier waarop de leidinggevende autonomie van de werknemer ondersteunt, bijvoorbeeld door keuzes te laten aan de werknemer inzake welke leeractiviteiten te ondernemen, een rol speelt in het zelfregulerend leren van de werknemer. Als de werknemer veel autonomie ervaart, gaat hij of zij makkelijker zijn eigen leerproces vormgeven aan de hand van een POP en dus meer leren en beter presteren.

Een ander voorbeeld betreft de talentenkaart. De talentenkaart representeert het collegiale netwerk, en de talenten van de collega's. De kaart komt tot stand aan de hand van twee workshops waarin collega's elkaars en eigen talenten benoemen. Vooral nieuwe collega's worden op deze manier snel aan boord gehaald, maar ook meer ervaren collega's vinden het fijn om erkenning te krijgen voor hun kunde en deze met andere collega's te delen. Het bouwt meteen ook mee aan dat warme leerklimaat: kennisdelen vinden wij normaal. Wij vinden het ok dat je als nieuwkomer vragen stelt. Door een warm klimaat te creëren hopen we ervoor te zorgen dat jonge docenten niet langer massaal uitstromen. Je leest meer over dit project in het boek Start to Teach dat ik samen met Sanne De Vos en Johan de Wilde publiceerde.

Samen met Sanne De Vos, Steven van Mol en Johan de Wilde van hogeschool Odisee, deed ik onderzoek naar de kenmerken van het collegiale netwerk, net die kenmerken die we positief hopen te beïnvloeden met de talentenkaart. We vonden dat zich psychologisch veilig voelen, in een collegiaal netwerk met voldoende toegankelijke en gewaardeerde kennis tot meer proactief sociaal leren leidt, feedback zoeken bijvoorbeeld, en dus een hogere jobsatisfactie. In tijden van hoge werkdruk, stress en burnout, geen onbelangrijke bevinding.

Uit het implementeren van deze twee strategieën en nog vele andere voorbeelden, kunnen we samenvattend 5 conclusies trekken wat startegische leer- en ontwikkelpraktijken betreft:

1. Surf op de (bestaande) L&D strategie van de organisatie
2. Zet in op een variëteit aan leeractiviteiten

3. Zet in op een breed scala aan leerklimate condities
4. Hou rekening met een diversiteit aan leerprofielen
5. Hou rekening met de onderliggende waarden en normen van de organisatie.

In de toekomst willen we nog meer L&D-praktijken gaan ontleden alsook hun effecten bestuderen.

5. De rol van hoger onderwijs

Dit brengt ons bij het laatste onderdeel van mijn rede: De rol van hoger onderwijs. Immers, de werkplek betreft maar één fase op een levenslang leren continuüm. Bovendien is het belangrijk om een brug te slaan tussen de verschillende fasen, in het geval van mijn onderzoek: de overgang tussen hoger onderwijs en de werkplek zo gemakkelijk mogelijk te maken, door samen te werken en door studenten op een goede manier klaar te stomen voor hun toekomstige werkplek.

Zo heb ik in mijn onderzoek gefocust op verschillende pedagogische praktijken in het hoger onderwijs. Praktijken die gericht zijn op reflectie en competentieontwikkeling, zoals gepersonaliseerde coaching, portfolio praktijken en online leerplatformen.

In zijn promotieonderzoek bestudeert Perry Heymann, samen met Peter van Rosmalen en mijzelf online learning platforms, als tools om reflectiepraktijken te ondersteunen en bijgevolg de ontwikkeling van inzetbaarheidscompetenties van studenten aan te wakkeren.

Rémi Scoupe bestudeert in zijn promotieonderzoek, samen met Laurie Delnoij en mezelf, de rol van portfolio praktijken voor het ontwikkelen van diezelfde inzetbaarheidscompetenties. Ook Rémi vindt dat portfolio praktijken de student helpen reflecteren en dus competenties ontwikkelen.

Wendy Nuis en Niels van der Baan bestudeerden in hun promotieonderzoek coachingspraktijken en de effecten ervan op reflectie en inzetbaarheidscompetenties. Het leidde onder meer tot een praktijkgerichtboek, dat we samen met Johan de Wilde schreven: coaching op de grens van opleiding en werk, met concrete suggesties over hoe de coachingspraktijk in het hoger onderwijs of op de werkplek vorm te geven zodoende een breed scala aan steun aan te bieden aan de coachee. Immers, iedere coachee is anders en heeft mogelijks nood aan andere types ondersteuning.

René Bräuer bestudeerde dan weer hoe onderwijspraktijken gericht op het ontwikkelen van creativiteit bij studenten in het hoger onderwijs er het beste kan uitzien en wat de gevolgen zijn voor docentenondersteuning. Hij ontwikkelde een creativiteitsraamwerk en lijstte belangrijke docentengedragingen op.

Eén conclusie staat als een paal boven water: Of het nu om leren aan de universiteit of hogeschool gaat, of het gaat om leren op de werkplek, reflectie, ondersteuning, feedback en het gebruik van structurerende leertools zijn cruciaal. In die zin zijn die verschillende fasen op hetzelfde levenslang leren continuüm niet zo verschillend, de leerprincipes blijken dezelfde te zijn. Ik schreef er samen met collega's Eva Kyndt en Ilya Zitter een boek over: *Developing connectivity between education and work*.

In de toekomst wil ik graag nog meer hoger onderwijspraktijken, hun principes, antecedenten en effecten gaan bestuderen.

Het moge duidelijk zijn: de weg naar een leerrijke toekomst met veel onderzoek naar leren op de werkplek en in het hoger onderwijs, ligt open.

Vooraleer ik afsluit wil ik graag nog enkele mensen bedanken. Ik probeer het niet te lang te maken want ik had beloofd voldoende tijd te laten voor de receptie.

Vooreerst Universiteit Maastricht en de School of Business and Economics, voor deze mooie kans en het vertrouwen. Bedankt rector magnificus, Pamela Habibovic en pro-rector en decaan Mariëlle Heiltjes alsook onze voormalige decaan, Peter Molgaard voor het initiëren van mijn aanstelling als hoogleraar.

Further, and you saw it, I stand here today delivering an inaugural address, but this inaugural address would not have been possible without the many PhD students with whom I have worked or am working. I am constantly amazed by their perseverance and resilience, and proud of the path they have repeatedly taken in a self-regulating manner. It is especially enjoyable for me to see you guys grow and flourish again and again. Thank you, Dominik, Maïke, Beverley, Antoine, Oscar, Sanne, Steven, Christophe, Peggy, Samantha, Niels, Wendy, Rémi, Perry, Matthijs, René, Aisha, Idwer, Annemarie, Aniko, Ainsley, Roberta and Mark.

Onderweg konden zij ook rekenen op de steun van Wim, Marcel, Jan, Isabel, Johan, Inken, Laurie, Peter, Bas, Jarrod, Jill, Mieke, Kristin, Jascha, Renée, Jonas, Tim, Dominik en Gaby. Beste promotoren en co-promotoren het was en is een eer om met jullie te mogen samenwerken.

Ook een grote dank u wel aan de vele organisaties, overheidsinstanties en subsidiegevers, die mee hun schouders onder de vele onderzoeksprojecten hebben gezet. Zonder deze mooie samenwerkingen geen onderzoek en leren van en met elkaar.

Thank you to my colleagues and former colleagues at ERD and the SBE Learning Academy, for the warm nest, the team spirit, motivating and encouraging each other, taking care of each other, the sympathetic ear and especially the many cosy cake moments, dinners and outings. Work hard, play hard; it remains a beautiful motto.

Een bijzondere dank u wel aan Henny en Manon, het kloppende hart van de afdeling en aan onze departementsvoorzitter, Wim Gijssels. Hij leerde me vele jaren terug de kneepjes van het vak en liet me het belang van een autonomie-ondersteunende omgeving ervaren. Hij toonde me hoe je een warm leerklimaat in praktijk vormgeeft.

De collega's van de School of Business and Economics en UMIO, in het bijzonder de collega's met wie ik al die jaren heb samengewerkt als lid van het managementteam van het onderwijsinstituut: Huub, Mark, Martin, Anita, Kaj, Joël, Marika, Peggy en alle andere lieve collega's van PDQA, Kendra, Monique, ...Wat hadden we een gezellige, maar ook productieve tijd! Jullie harde werk doet ons onderwijs hoge toppen scheren, om trots op te zijn.

Bedankt aan de collega's bij Edlab, in het bijzonder de continuous professional development coördinatoren en het Inspiring Educational Leadership trajectory team, maar ook bedankt aan Ellen, Dominique, Oscar, Walter en Lena. We hebben samen mogen verder timmeren aan de docentprofessionaliseringsweg bij UM en ik ben er zeker van dat er nog meer mooie stappen zullen volgen.

Bedankt aan al die andere UM collega's, in het bijzonder de ERD collega's bij de medische faculteit: Diana, Boukje, Eveline, Jill, Jascha, Renée en Peter, maar ook de collega's op centraal, de collega's van het staff career centre bijvoorbeeld. Altijd fijn samenwerken met jullie.

Les collègues de l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve, en particulier Isabel, Marian, Catherine et Stéphane, pour les bons moments passés à Louvain et les beaux projets qui en ont résulté, merci.

Bedankt ook aan de collega's waar ik de afgelopen jaren heel nauw mee heb samengewerkt, in het kader van verschillende onderzoeksprojecten, over universiteiten of hogescholen heen. Het zijn er teveel om op te noemen, maar ik durf toch enkele namen te noemen: Eva Kyndt, Maaïke Endedijk, Ilya Zitter, Renate Wesselink, Elly de bruijn, Arthur Bakker, Johan de Wilde, Philip Riley, Bart Rienties en Marcel van der Klink.

De vrienden en familie, in het bijzonder de vrienden en familie hier aanwezig en online. Om er steeds weer te zijn voor me, om mij te steunen in alles wat ik onderneem, maar ook de gezellige babbels, diners en uitstapjes of wandelingen. Ik zou jullie voor geen geld willen missen.

Tot slot, mijn ouders, voor het warme nest, de goede basis, om me te tonen wat het betekent om door te zetten, altijd de West-Vlaamse voetjes op de grond en het goed afstellen van mijn ethische parameters. Zoals Brigitte Kaandorp het ooit zei: Ik had me op dit moment graag op de grond laten vallen zoals een Portugese vrouw, maar ja, wij komen nu eenmaal uit de polders.

Joris en Adina, voor jullie liefde en onvoorwaardelijke steun. Joris, de vleugels van mijn vlucht, voor het omgaan met mijn drukke agenda, het steeds weer moeten inspringen thuis, en ondertussen ook nog de was, de plas, de tuin, twee verbouwingen, en het eten te doen. (For the record: Als jullie nu denken, Simon doet echt helemaal niets thuis, dat klopt niet)

En last but not least, bedankt Adina, omdat jij jij bent, voor het zorgen voor anderen, omdat je het fijn vindt om samen je outfit samen te stellen 's morgens, omdat je geniet van gezellig aperitieven samen, scrollen op de ipad, turnen, springen en zwemmen, of gewoon lekker ongeremd zingen en dansen samen.

Kortom, jullie allemaal, aanwezigen en volgers online, uit de grond van mijn hart, bedankt.

Ik heb gezegd.