JAARG. 3

#ZigZagHR

SEPTEMBER 2021

19
EDITIE

LEREN IS HET NIEUWE LEVEN

"Van levenslang leren naar een leven lang groeien en ontwikkelen"

JAN HEYVAERT

CHRSO
AG Insurance

Rethink | Reboot | Retool

v.u. Liceu bvba, Rekkemstraat 3, 9700 Oudenaarde - Maandblad (verschijnt niet in juli en augustus) - Afgiftekantoor Oudenaarde - Erkenningsnr. P924884 - ISSN 2684-4354 - Coverbeeld © Caroline Dupont

Bij Travvant houden we één doel voor ogen: een 'personal touch'

In alles wat we doen, of dat nu outplacement, loopbaanbegeleiding of inplacement is, komt een persoonlijke en eerlijke samenwerking op de eerste plaats.

116.538
uren coaching
(2019)

88.584
uren coaching
(2020 - tot 01/09)

2.470
outplacements
(2019)

1.878
outplacements
(2020 - tot 01/09)

Contacteer ons

T 03 221 11 11
E info@travvant.be
www.travvant.be

Onze kantoren:
Berchem, Brugge, Eupen, Gent, Hasselt, Liège, Meulebeke, Namen, Turnhout, Zaventem

Daarnaast beschikken we over meer dan 130 neutrale locaties in Vlaanderen, Brussel en Wallonië.

travvant
CAREER TRANSITION

Intro

Omarm of verban je een Raveel in jouw bedrijf?

Roger Raveel creëerde een volslagen unieke stijl, waarin hij zijn nauwe omgeving (letterlijk: zijn huis, tuin en occasioneel een flard van het verkavelde Vlaamse ommeland) entte op zowel menselijke muizenissen als universele kwesties. "Hij schilderde het spanningsveld tussen figuratie en abstractie, kennis en mysterie, anekdote en essentie, schoonheid en onvolmaaktheid", resumeert Eric Rinckhout in *Roger Raveel – Het mysterie van het alledaagse* (Davidsfonds Uitgeverij, 2021). Een recent bezoek aan een expo en snuisteren in het nieuwe boek doen een vraag rijzen: hoe kwam een wat eenzelvige man uit Machelen-aan-de-Leie tot zijn heel aparte stijl, waarin hij dan weer wel spiegels van diverse kunstscholen en artiesten gewiekst wegmoffelde? Als je in dezelfde periode een themanummer over leren en ontwikkelen voorbereidt, dringt zich nog een andere vraag op: hoe kan je iemand opleiden die zich op zo'n manier onderscheidt en zich een leven lang blijft vermeien in vernieuwing – schalks knipogend, maar evengoed vernuftig én ambitieus?

Antwoorden sprokkelen we bij de vleet in dit nummer, zowel vanuit onderzoek als op de werkvloer – die stilaan weer dichter bevolkt geraakt, net zoals de opleidingslokalen. De lerende zit niet langer eenzaam gekluisterd aan de computer. Een discussie over *het nieuwe normaal* houden we later, het debat over hybride leren of *blended learning* heeft minder scherpe kantjes. Al wordt groepsleren sporadisch wel vehement verketterd, maar misschien heeft dat veeleer te maken met schooltrauma's. Laten we *de klas* dus niet langer vereenzelvigen met een drammerige leraar. Soms moet de memorie ontmijnd worden. Het is als bij het genieten van schrijvers: soms heb je te dorre informatie over hun werk te slikken gekregen. Shakespeare-fanaat Ton Hoenselaars (Universiteit Utrecht) drukt dat beruchte schooleuvel zo uit: "Shakespeare schreef niet voor het schoolonderzoek of het eindexamen. Hij was en is een grootmeester, geen schoolmeester." (*Shakespeare Forever!*, Wereldbibliotheek, 2017)

Daarmee belanden we bij dé vraag: hoe wordt iemand een Raveel? Niet door een schoolmeester voor zijn neus te plaatsen, al mogen we de invloed van een enthousiaste leraar nooit onderschatten (bij Raveel was dat de Latemse expressionist Hubert Malfait). Raveel voegde er mentors aan toe (met *mentors* bedoelde hij evengoed eeuwenoude schilders) en de wereld bloeide verder open door zijn vriendschap met Hugo Claus en andere belangrijke ontmoetingen (*het netwerk*…). De leergoesting was er én werd nog gestimuleerd door de juiste personen op het juiste moment.

Maar er doemt een veel pertinentere vraag op: wil je in jouw team of bedrijf wel een Raveel? Durf je hem de nodige ruimte geven? Of volg je liever Plato, die kunstenaars wilde verbannen uit zijn plan voor een ideale staat? Wil je liever geen eigenzinnige *learnatics* rond jou?

Luc De Decker

Hoofdredacteur #ZigZagHR

UITGEVER
Lesley Arens
lesley@zigzaghr.be

HOOFDREDACTEUR
Luc De Decker
luc@zigzaghr.be

MEDEWERKERS
Wieland De Hoon
Guido Everaert
Piet Verbeest

FOTOGRAAF
Caroline Dupont
hallo@carolinedupontphotography.com

VORMGEVING
Evelien Gillis
evelien@goldmund.be

DRUKKERIJ
Graphius, Gent
www.graphius.com

PARTNERSHIPS, ADVERTENTIES EN EVENTS
Lesley Arens
lesley@zigzaghr.be

ABONNEMENTEN
#ZigZagHR verschijnt maandelijks (niet in juli en augustus).
Jaarabonnement: 250 euro (excl. btw) of 600 euro (excl. btw) voor een bedrijfslidmaatschap.
Hoe abonneren? Mail lesley@zigzaghr.be of ga naar www.zigzaghr.be

EXTRA INFORMATIE
Meer inspiratie, informatie en cases vindt u op www.zigzaghr.be en in de gratis #ZigZagHR-Nieuwsbrief.

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER
Lesley Arens
Rekkemstraat 3
9700 Oudenaarde

ISSN 2684-4354

#ZigZagHR heeft de ambitie om 100% correcte informatie aan te bieden. De uitgever en redactie kunnen echter niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden of evenmin voor opinies van geïnterviewden, medewerkers, adverteerders en andere partners.

© Overname van tekst en beeldmateriaal is alleen toegelaten met schriftelijke toestemming van uitgever of hoofdredactie.

WWW.ZIGZAGHR.BE

Op de website van #ZigZagHR vind je extra nieuws, pittige gastblogs, nuttige info en prima netwerkopportuniteiten.

06

12

18

INHOUD

#ZIGZAGHR WIJZE

06 Jan Heyvaert (AG Insurance): Van levenslang leren naar een leven lang groeien en ontwikkelen

CHALLENGERS

12 Peter Goossens (Hof van Cleve): Wat kan HR leren van een sterrenchef?
18 Astrid Vandenbroucke en Sarah Quataert (Vlerick Business School): Anders gaan leren, maar hoe dan?
24 Cédric Velghe (The Vigor Unit): Geef ons onze trainers terug!
26 Dirk De Boe (Creashock): Hoe maken we leren boeiender, doeltreffender én duurzamer?
30 Tom Herrijgers en Tim Berghmans: Als opleidingen nu eens energie gaven?
32 Elke Van Hoof: Wie ontdekt je onontgonnen potentieel?

BEST & NEXT PRACTICES

36 Nathalie Surmont en Steven De Graeve (Kuehne+Nagel): Plaats 'leren' in het uitstalraam!
40 Evelyne Van Vosselen (Bridgestone): Learning is maar één stukje van een veel grotere puzzel
43 Katrien Dingemans en Alain Molinard (BASF): Stages als ontwikkelingstool voor jongeren én medewerkers
46 Roeland Van Dessel (Travvant) en Dirk Vanstipelen (Syntra Limburg): Wij willen de sherpa zijn in levenslang leren
49 Crossing HR Borders: Grensoverschrijdende inspiratie
50 Rond de tafel: Leren? Neem de teugels zelf in handen

INTERNATIONAAL

60 Celia Berenguer en Katleen Janssen (Sanofi): Een gulzige goesting in leren
63 Lisbeth Claus: Afleren is het nieuwe leren!

SPOTLIGHT

66 Nathalie Arteel (Arteel Group): Hoe motiveer je medewerkers en verbind je hen op lange termijn?

70 Accent Awards: Onderschat nooit het belang van werkplezier

76 FLOWSPARKS: Van 'know it all' naar 'learn it all'

DE EXPERTEN

82 Itzu Training: Een impactvol opleidingsplan, hoe begin je eraan?
84 VDAB: Werknemers met pit
86 Cevora: Een bedrijf kan pas groeien als elke medewerker dat doet
89 Skill BuilderS: Hoe opnieuw verbinden met je team?
90 NCOI: Welke kwaliteiten combineer jij als leidinggevende?
92 Lauren Daniels (Claeys & Engels): L&D, hoe het beste in je werknemers naar boven halen?
94 Boekentip *Whealthy Workplaces* (Brecht Buysschaert)
95 Boeken van de maand
98 Column Lesley Arens

AG
INSURANCE

#ZigZagHR Wijze

"Van levenslang leren naar een leven lang groeien en ontwikkelen"

JAN HEYVAERT

Chief Human Resources & Sustainability Officer (CHRSO)
bij AG Insurance

Zo'n 5 jaar geleden werd Jan Heyvaert bij de grootste verzekeraar van het land zowat gekatapulteerd vanuit de business naar de rol van HR Director. Ondertussen heeft hij zijn draai daar *he-le-maal* gevonden en mag hij zich Chief Human Resources & Sustainability Officer (CHRSO) noemen. Momenteel zet opleiding en ontwikkeling er een nieuwe stap met de bouw van een *state of the art* leer- en innovatiecentrum in Brussel. In een nummer met *leren is het nieuwe leven* als thema moest hij dus wel tot #ZigZagHR Wijze verkozen worden.

TEKST LESLEY ARENS FOTO'S CAROLINE DUPONT

Authenticiteit en eerlijkheid – dat typeert Jan Heyvaert. Hij werkt graag samen en is vol lof over Heidi Delobelle, die in oktober 2020 Hans De Cuyper opvolgde als CEO van AG Insurance. "Ze heeft al de helft van alle medewerkers gezien." En nog voor we ons vragenlijstje kunnen openen, geeft hij ons al een tip die we beslist niet mogen vergeten: "Zoek bewust mensen op die je tegenspreken. Dat werkt. Omdat het je uit een bepaald denkpatroon haalt. Tegenspraak verplicht je om kritisch na te denken. Zo heb ik al een paar stomme beslissingen kunnen vermijden."

HR IN SPREIDSTAND ZIGZAGGEN TUSSEN DE NODEN VAN VANDAAG EN DIE VAN (OVER)MORGEN

Welke rol HR nu moet spelen? Die rol brengt HR in een *grand écart*, vindt Jan Heyvaert, want het impliceert werken op twee snelheden en misschien wel in twee richtingen: "Enerzijds staat HR *ten dienste van de business*: wat heeft de business vandaag nodig *opdat de boite goed marcheert*? Hier ligt de focus op *processen en procedures* die vandaag door tal van audits in kaart gebracht en gecertificeerd worden. Die proces-gedreven aanpak is waardevol, maar volstaat niet meer. Tegelijkertijd heeft HR als rol de organisatie te creëren waar medewerkers vandaag en vooral morgen graag willen werken, die hen ondersteunt om te groeien en schitterende resultaten neer te zetten. *Welk bedrijf willen we binnen 10 jaar zijn?* En dat is niet noodzakelijk hetzelfde als wat de business vandaag nodig heeft. Hier ligt de focus niet op processen en procedures, maar precies op het loslaten daarvan. Dat gaat over projecten initiëren voor en met de 4000 medewerkers, de *working conditions* creëren waar ze graag willen werken, de cultuur uitbouwen die hen uitdaagt om te groeien. Als we daar niet op inzetten, zal het verdraaid moeilijk worden om in de toekomst medewerkers te vinden die voor ons willen komen werken. De (vraag naar) inspraak van medewerkers is daarvoor te groot geworden en de context te veranderlijk."

HR ALS LINKING PIN
ZIGZAGGEN TUSSEN PROCESSEN EN RUIMTE

Die dubbele rol is meteen ook de grootste uitdaging voor HR, meent Heyvaert: "De belangrijkste uitdaging bestaat erin om die proces-gedreven focus te *verzoenen* met een meer faciliterende rol. HR is van oudsher heel proces-gedreven: je bent een goede HR Manager als alle procedures en processen goed uitgewerkt zijn. Maar vandaag kan je niet alles in procedures gieten. Meer nog, je moet procedures soms kunnen loslaten. Het wordt minstens even belangrijk om mensen samen te brengen en managers te ondersteunen in het doorvoeren van *change*. Dat doe je niet door consciëntieus procedures uit te schrijven en te zeggen hoe het moet. Dat doe je wel door te faciliteren, te ondersteunen, hulpmiddelen en een framework ter beschikking te stellen, uitwisseling te stimuleren, zodat iedereen leert van elkaar. HR is dan de *linking pin*: de tussenschakel die ervoor zorgt dat alle betrokken actoren met elkaar *verbonden* blijven en dat er optimale uitwisseling is. Dat is allesbehalve evident, want *men is gewoon van HR* dat alles opgediend en voorgekauwd wordt: *zeg ons wat we moeten doen*. Zelf worstel ik daar ook mee. Loslaten betekent niet dat je iedereen aan zijn lot overlaat. Je moet nog altijd een framework voorzien, de krijtlijnen aanreiken."

HR (NIET) IN VRAAG
ZIGZAGGEN TUSSEN DUIDELIJKHEID EN EMPLOYEE SATISFACTION

"Hoe goed het HR beleid van een bedrijf is, of hoe sterk een HR Manager is, wordt te vaak uitsluitend afgemeten aan hoe goed de HR procedures uitgewerkt zijn en hoe goed je weet welke de volgende stap is", constateert Heyvaert. "Hoe goed HR is, meet je vandaag best *ook* aan *employee satisfaction* en hoe goed medewerkers zich in hun vel voelen. Natuurlijk verwachten medewerkers dat er duidelijke afspraken zijn, dat het loon op tijd en correct betaald wordt, dat de rekruterings- en onboardingprocessen frictieloos zijn. In een stabiele omgeving met een vrij homogene workforce betekent dat misschien al bijna alles. Maar vandaag is er meer creativiteit nodig. En creativiteit giet je niet in processen. Of medewerkers zich goed voelen in hun vel, wordt zeker niet louter bepaald door processen en procedures. Dat gaat ook over minder meetbare dingen, die in audits minder of zelfs niet gemeten worden. Als je ook op die elementen goed scoort, dan pas heb je een sterk HR beleid."

ONTWIKKELEN IS MOGEN, KUNNEN ÉN WILLEN GROEIEN
ZIGZAGGEN TUSSEN STIMULEREN EN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

> "Ik kan alleen goed functioneren als ik voel dat ik kan groeien."

Uiteraard staat ontwikkeling op de prioriteitenlijst van HR én van de business. Al maken ze bij AG geen lijstjes, legt Heyvaert uit: "In de plaats daarvan stellen we ons de vraag: *when will we be happy?* Wat willen we op het einde van het jaar zien? Ik heb het ook liever niet over *upskilling* en *reskilling*: het is allemaal te sterk gekoppeld aan lesgeven en vertrekt vanuit tekorten. Ik heb het liever over ontwikkelen en groeien. En ontwikkelen doe je zowel professioneel als persoonlijk, zowel op het niveau van het individu, van het team als van de organisatie."

Hij noemt ontwikkeling essentieel: "Ik kan alleen goed functioneren als ik voel dat ik kan groeien. Maar niet iedereen hoeft mee op die trein te springen. Mensen hebben het recht om te komen werken voor hun loon. Wel vind ik dat dat HR - als het gaat over leren - vooral zijn energie moet steken in mensen die *willen* groeien. Iedereen bij AG heeft evenveel recht op opleiding, maar als ze er niet zelf van overtuigd zijn, zal je hen moeilijk in beweging krijgen."

Klinkt dat niet als discriminatie? "Nee, wie meer engagement toont om zich te ontwikkelen, grijpt gewoon meer kansen. We proberen de boodschap te brengen dat het aan de medewerkers is om hun loopbaan in eigen handen te nemen. Dan zullen ze ook beter bestand zijn tegen de schokken van later. Vanuit HR doen wij er alles aan om medewerkers daarin te helpen, maar mensen verplichten om zich bij te scholen met de belofte dat ze dan de komende 5 jaar veilig zitten, werkt niet - en kan je niet eens garanderen."

> “Mensen zien leren, zet aan tot leren.”

ONTWIKKELEN IS NIET HET NIEUWE REKRUTEREN
ZIGZAGGEN TUSSEN EIGEN EN ANDER EXPERTISEDOMEIN

“Opleiden is *niet* het nieuwe rekruteren”, spreekt Heyvaert een wel eens vaker gehoorde leuze tegen. “Wij zijn ervan overtuigd dat mensen die zich kunnen ontwikkelen, zich beter in hun vel voelen en met meer plezier werken. Je kan je *altijd* ontwikkelen, ook binnen je huidige expertisedomein. We hebben beide profielen nodig. Dus naast mensen die zich graag verder ontwikkelen in hun huidige domein, zoeken we ook collega’s die nieuwe expertise leren. Kennis van verschillende domeinen geeft je een betere helikopterview, maakt dat je begrijpt hoe de volledige *valuechain* er uitziet. Vandaag wordt vooral de ver doorgedreven expertise gevaloriseerd, terwijl zo’n zigzagcarrière ook absoluut waardevol is. Ze hebben beide hun waarde.”

ONTWIKKELEN IS GEBRUIKMAKEN VAN EEN KATALYSATOR
ZIGZAGGEN TUSSEN DE CAMPUS EN DE WERELD

“Om onze ambities op het vlak van (samen)werken, leren en innoveren te verwezenlijken, hadden we iets extra’s nodig”, gaat Heyvaert verder. “Daarom komt de AG Campus er. Hiermee willen we een omgeving creeren die innovatie, leren en connectie stimuleert, die onze 4000 medewerkers nog beter kan ondersteunen om te groeien. Met dit gebouw kunnen we onze ambities en onze belofte aan onze medewerkers waarmaken: we geven hen de ruimte, de vrijheid en de tools om hun carrière in handen te nemen en zich voor te bereiden op de jobs van morgen. Wij bieden de kansen, het is aan hen om ze te grijpen. We noemen het voorlopig onze AG Campus, hoewel die naam de lading niet dekt. Ik associeer het liever als een *bruisende ontmoetingsplaats* waar mensen samenkomen en zich amuseren.”

KEY LEARNINGS

#01 HR heeft de taak de organisatie te creëren waar medewerkers vandaag maar óók morgen graag willen werken.

#02 Loslaten betekent niet dat je iedereen aan zijn lot overlaat. Je moet nog altijd een framework voorzien, de krijtlijnen aanreiken.

#03 Hoe goed HR is, meet je vandaag best *ook* aan *employee satisfaction* en hoe goed medewerkers zich in hun vel voelen.

#04 Een ideale campus speelt de rol van *katalysator*, zet levenslang leren om in levenslang ontwikkelen.

HOE WERKEN EN LEREN IN HET POSTCORONA-TIJDPERK?

"We willen geen bedrijf van 4000 individuen, we willen dat teams samenkomen én dat ze kennis uitwisselen over de teamgrenzen heen", poneert Jan Heyvaert. "Maximaal connecteren is immers cruciaal. Vergeet daarbij niemand, ook meer introverte medewerkers moeten samenkomen. Je hebt niet het recht om te deconnecteren van ons bedrijf. We willen daarom dat onze medewerkers minstens twee dagen per week naar kantoor komen. En we verwachten dat teamleaders extra moeite doen op de twee dagen dat hun team samenzit. Vanuit HR zeggen we niet hoe dat allemaal moet, we gaan wel *best practices* delen."
Bij AG is hybride werken en hybride vergaderen niet nieuw. "Door de coronacrisis werd die aanpak wel snel en sterk verbeterd en veralgemeend", getuigt Heyvaert. "Of hybride leren zaligmakend is? Niet voor om het even wat. Wanneer wel en wanneer niet, dat zullen we moeten ondervinden *as we go*."

"Het mag zeker niet de bedoeling zijn dat onze medewerkers enkel creatief (mogen) zijn en enkel in de leermodus (kunnen) gaan als ze op de campus zijn", voegt hij er meteen aan toe. "De grote droom is dat de campus een *katalysator* wordt. Levenslang leren wordt een leven lang groeien en ontwikkelen. Er zijn *incubation zones* en opleidingszalen, gaande van *webinar rooms, interactive rooms* tot *experimentation rooms*. AG is heel familiaal en mensen komen graag samen. Om de activiteiten te boosten, gaan de vijf bestaande AG-scholen tal van initiatieven opzetten. Vroeger gebeurde dat ook, maar wat versnipperd. Het moet méér *gezien* worden. Mensen zien leren, zet aan tot leren. Vanuit HR gaan we ook een aantal events en *guided tours* organiseren, allemaal om mensen te *prikkelen*. We willen het aanbod zo *sexy* mogelijk maken, door bestaande initiatieven inzake groei en ontwikkeling daarin op te nemen én door bijkomende activiteiten die afwijken van het gebruikelijk beeld dat we hebben van een opleiding. Dat alles in de hoop en ambitie dat mensen het zo leuk vinden, dat we de vraag niet meer kunnen volgen."

Wat doen we prima en wat moeten we echt anders aanpakken in leren en ontwikkelen? Hoe kunnen we effectief en efficiënt leren op het werk? En helpt de nieuwe technologie? Met die vragen trekken we naar de onderzoekers **Astrid Vandenbroucke** en **Sarah Quataert** van de Vlerick Business School.

P 18

Wie niet in staat is een fout te maken, is tot niets in staat, zou Abraham Lincoln gezegd hebben. Maar wat als fouten maken géén optie is? We tafelen in de gastronomietempel Hof van Cleve en vragen het aan driesterrenchef **Peter Goossens**.

P 12

In *Evidence Based Proof* gaat **Cédric Velghe** resoluut op zoek naar zin en onzin van bepaalde trends, gewoonten en opvattingen. Deze keer besluit hij: geef ons onze trainers terug!

P 24

P 26

Met de slagzin *Rethink stress, reshape society* vertaalt professor **Elke Van Hoof** op een unieke manier de wetenschap naar de werkvloer en de samenleving: "Zonder investeringen in werkbaar werk zullen de burn-outcijfers blijven stijgen."

P 32

P 30

Wat moet er anders in het onderwijs? En wat kunnen bedrijven daarvan opsteken? Zo klinken onze basisvragen aan **Dirk De Boe**, die van transformatie, innovatie en creativiteit in bedrijven en het onderwijs zijn levenswerk gemaakt heeft.

Tom Herrijgers en **Tim Berghmans** gaan ondersteboven in hun column: "Als opleidingen nu eens energie gaven?"

Diverse *challengers* benaderen het thema van dit nummer, *leren is het nieuwe leven*, vanuit heel verschillende en verrassende perspectieven. En reiken tegelijkertijd tal van even inspirerende als praktische tips aan…

CHALLENGERS

Open Your Mind

Wat kan HR leren van een sterrenchef?

PETER GOOSSENS

TEKST LESLEY ARENS FOTO'S CAROLINE DUPONT

Wie niet in staat is een fout te maken, is tot niets in staat. Dat zou VS-president Abraham Lincoln gezegd hebben. Volgens psychologe Carol Dweck is een fout zelfs het beginpunt van ontwikkeling. Ook menig HR directeur wijst op het belang van fouten maken, want daaruit leren we het meest. Maar wat als fouten maken absoluut géén optie is? Zoals in een toprestaurant? We vragen het aan driesterrenchef Peter Goossens.

In 1992 opende Peter Goossens het Hof van Cleve, genoemd naar de familie die tot 1968 woonde in de oude hoeve op één van de heuvels van Kruishoutem. Hij verbouwde het tot een gastronomische tempel, goed voor drie Michelinsterren, een erkenning die hij in België sedert januari 2021 deelt met Viki Geunes van Zilte. Gault & Millau lauwert Peter Goossens met 19,5/20. Al meer dan 20 jaar staat hij aan de top van de Belgische gastronomie. Hij is daarmee niet alleen een rolmodel, maar ook een bevlogen ambassadeur voor heel wat jonge koks én andere ondernemers.

België is een land van bourgondiërs. We eten graag, we drinken graag. Maar leren we ook graag? En hoe belangrijk is dat voor een sterrenchef? Peter Goossens vertrouwt ons zijn vijf sleutels voor succes in ondernemen én in ontwikkelen toe.

VIJF SLEUTELS VOOR SUCCES IN ONDERNEMEN VOLGENS PETER GOOSSENS

1 FOCUS EN PERFECTIE
Als je gaat voor de absolute top, is er maar één weg

"Een restaurant op topniveau runnen, dat was de droom, en die is in al die jaren niet veranderd", vertelt Peter Goossens. "Na mijn opleiding ben ik naar Parijs gegaan, om te leren van de besten, want Parijs was toen het centrum van de haute cuisine. Toen ik terugkwam, stond het Hof van Cleve over te nemen, de zaak waar ik zelf ooit stage had gelopen. Als je gaat voor de absolute top, is er maar één weg. Er is geen ruimte voor zijsprongetjes. De belangrijkste mijlpalen voor mij zijn dan ook – naast de geboorte van mijn kinderen – de eerste, de tweede en de derde Michelinster. Om aan de top te blijven, moet je *constant* je grenzen verleggen en jezelf heruitvinden. *Altijd maar beter*. Elke keer dé ultieme beleving voor de klant willen en kunnen garanderen. Elke dag opnieuw. Altijd op zoek naar kleine optimalisaties. Want hoe goed het ook is, het kan altijd nog beter."

2 ZELFZORG
Twee Champions League-wedstrijden per dag

"Als je jong bent, ga je dwars door de muur. Alles moet wijken, je kan de wereld aan. Naarmate je ouder wordt, wordt de nodige rust belangrijker. Ik doe niet aan sport buiten het werk, maar gastronomie op dit niveau *is* topsport: álles moet *af* zijn. Dat maakt het verschil met een restaurant met twee sterren. Ook in de zaal. Bij de voorbereiding van iedere shift gebruiken we een meetstok om de nappen exact te leggen. Het linnen op de tafels wordt gestreken. Daar komt wel wat *gezonde stress* bij kijken. Maar zonder stress presteer je niet. We spelen twee Champions League-wedstrijden per dag. De lat ligt hoog. Want de klant verwacht een topervaring en dat is ook wat wij zelf willen geven. Elke service moet er gescoord worden."

3 EEN COMPETENT EN STABIEL TEAM
Alleen kan je niets

"Je mag nog zo goed zorg dragen voor jezelf, alléén kan je niets. Je hebt een team nodig dat mee wil helpen om jouw droom te realiseren. Daarom is het zo belangrijk dat je jouw visie blijft herhalen. Om een stabiel team aan je te binden, moet je mensen op de eerste plaats de kans geven om te *leren en te groeien*. En je moet ervoor zorgen dat ze *gelukkig* zijn. Ik heb nog maar vier chefs gehad op 30 jaar tijd (Peter Cocquyt, Michaël Vrijmoed, Maarten Bouckaert en Floris Van Der Veken). Dat wil veel zeggen. Wij koken ook alle dagen voor ons personeel. Donderdag is veggiedag, vrijdag visdag. Samen eten is niet alleen belangrijk om fit te zijn voor de service die volgt, maar ook voor de *teamspirit* en de *connectie*."

> "Haute cuisine en haute couture: beide zijn verankerd in een lange traditie waaraan je een persoonlijke toets geeft."

4 GOEDE PRODUCTEN

Haute couture en haute cuisine hebben veel gemeenschappelijk

"Ik vergelijk haute cuisine graag met haute couture: beide zijn verankerd in een lange traditie waaraan je een persoonlijke toets geeft. *Vernieuwing zonder traditie bestaat niet*. Je moet de trends kennen en weten wat er gebeurt, maar dat betekent niet dat je alle trends moet kopiëren. Ja, je moet jezelf steeds opnieuw uitvinden. En nee, je mag niet halsstarrig vasthouden aan wat goed werkt. Maar een goed product is de absolute basis. Net zoals haute couture goede stoffen nodig heeft. Het zijn de technieken die veranderen, de final touch waarin je vernieuwing kan leggen. Net zoals we niet meer eten zoals 30 jaar geleden, dragen we vandaag ook andere kleren dan drie decennia geleden. Uiteindelijk zijn het wel modehuizen zoals Yves Saint Laurent, Dior en dergelijke die de trends overstijgen."

5 LEIDERSCHAP

Het tijdperk van de big bad boss is voorbij

"In de keuken op dit niveau bestaat er geen grijs. Er is maar één kans om de klant een topervaring te bezorgen en dat is tijdens de service. Ik ben de chef en als het niet goed is, zullen ze het weten. Maar ik ben veel softer geworden. Vroeger werd er wel eens letterlijk met potten gegooid. De context was toen fundamenteel anders, vandaag heb je heel wat meer hulpmiddelen, nu kan je de ovens programmeren, werken met sondes voor de perfecte temperatuur. Maar tijdens de service is er altijd stress en dat vraagt *kordaat leiderschap*."

VIJF SLEUTELS VOOR SUCCES IN LEREN EN ONTWIKKELEN VOLGENS PETER GOOSSENS

1 LEREN ALS EEN SPONS
Als je niet leert, ga je dood

"Ook in de topgastronomie is leren een vereiste om te overleven. Als je niet leert, ga je achteruit en uiteindelijk ga je dood. Ik heb tijdens de lockdown ondervonden wat het doet met een mens om niet meer bij te leren. Ik had het daar zeer moeilijk mee. Het is belangrijk om te beseffen dat alles verandert: hoe we leven, hoe we werken, wat we eten en hoe we op restaurant willen gaan. Zelf haal ik mijn inspiratie uit reizen en andere culturen. Ik was één van de eerste chefs die destijds naar Japan trok. Leren als een spons, noem ik dat, je leert andere technieken, sojasauzen,… Niet om de Japanse keuken naar het Hof van Cleve te brengen, want we zijn geen Japans restaurant, maar om eruit te leren. Zo kan je kleine elementen uit andere culturen integreren.

Ik haal ook veel inspiratie uit vaktijdschriften. Net zoals het belangrijk is om te weten wat er in de wereld gebeurt en hoe dat de voorkeur van mensen kan impacteren, is het ook belangrijk om de tendensen te volgen binnen je vakgebied. Het gebeurt echter zelden dat ik de trends zelf overneem. Je moet je eigen visie durven volgen. Zo moest een paar jaar geleden alles uit Spanje komen of gerookt zijn, later moest alles uit een bos komen, er werd zelfs mos geserveerd. Dat is niet mijn ding, maar je moet wel weten wat er gebeurt buiten de muren van je restaurant. Tegelijkertijd mag je je identiteit niet verloochenen."

2 FOUTEN MAKEN MAG NIET
Of toch niet tijdens de service

"In het Hof van Cleve heb je maar één kans bij de klant om te te scoren én je moet elke match scoren. De klant reserveert hier niet omdat hij honger heeft, maar omdat hij een *ervaring* wil. In tegenstelling tot het bedrijfsleven mag je hier dus *geen* fouten maken – of toch niet tijdens de service. Wat wij bieden, is een middag- of avondvullend programma en het moet daarom helemaal *af* zijn – tot in de perfectie.

> "Gastronomie op dit niveau *is* topsport: *alles* moet *af* zijn."

Natuurlijk maken onze studenten al eens fouten tijdens hun stage. Dan kunnen ze leren. Maar tijdens de service is die ruimte er niet. Wie hier komt solliciteren, moet sowieso één dag proefdraaien. Op één dag zie je meteen of *het erin zit*. Wie hier start, moet trouwens genoeg uren in de vingers hebben. Anders wordt het een frustrerende ervaring, een nachtmerrie zelfs, zowel voor de nieuwe medewerkers als voor de bestaande equipe."

3 OVERDRAGEN VAN KENNIS EN LIEFDE VOOR TOPGASTRONOMIE
Al mijn kennis wil ik delen - ook wat niet werkte

"Ik ga hier niet eeuwig blijven, ik vind het daarom belangrijk om door te geven waar ik voor sta aan de volgende generatie. Al mijn kennis wil ik delen met de chefs van morgen – ook wat niet werkte. Want ik geloof wel degelijk in het leren uit fouten die je gemaakt hebt. Ik wil niet alleen delen met de nieuwe lichting chefs, maar ook met de bredere maatschappij. Dat was mijn voornaamste drijfveer om mee te doen met programma's zoals *Mijn restaurant*. Om te tonen hoe zwaar het is om een restaurant uit te baten.

We zijn in het het Hof van Cleve met een equipe van 25 medewerkers. De eerste medewerkers starten om 5 uur 's ochtends, want het brood moet gebakken worden en moet tijd hebben om te rijzen. De laatste sluit de deur om 2 uur 's nachts. De *fabriek* ligt hier per dag dus maar een paar uur stil."

4 PASSIE IS BELANGRIJKER DAN TALENT EN DISCIPLINE

Als je niet mateloos gepassioneerd bent, houd je dit nooit vol

"Natuurlijk zijn talent en discipline bijzonder belangrijk, maar het is de passie die de doorslag geeft. Het *vuur* moet erin zitten. Je kan altijd leren. Discipline moet je sowieso hebben in dit beroep, anders begin je er beter niet aan. Maar als je niet mateloos gepassioneerd bent, als je dit niet onwaarschijnlijk graag doet, dan houd je het nooit vol."

5 HET BEGINT MET EEN GOEDE BASISOPLEIDING

Daarna is het aan jezelf: leren en blijven leren...

"Een goede basisopleiding is onontbeerlijk. Maar daarna ben je zelf verantwoordelijk voor je ontwikkeling – en moet je verder groeien en blijven leren. De keuze van stagebedrijven waar je terechtkomt, kunnen daarin heel bepalend zijn. Het Hof van Cleve is het eerste restaurant waar ik zelf ooit stage heb gelopen. Daarna ben ik dus naar Parijs getrokken, het toenmalige mekka van de gastronomie. Ik heb daar enorm veel bijgeleerd. Je moest toen al presteren op topniveau, want chefs belden elkaar om uit te wisselen in welke jonge chefs ze het meeste potentieel zagen.

Bij het Hof van Cleve vragen we een engagement van 2 jaar: binnen die termijn kunnen stagiairs het volledige programma doorlopen, gaande van de koude keuken, de patisserie, de warme keuken,... Je passeert hier niet zomaar eventjes. Het feit dat heel wat talent ondertussen doorgegroeid is en een eigen succesvolle carrière heeft uitgebouwd in de gastronomie, vaak ook met een ster of zelfs méér, dat maakt me bijzonder trots. Denk maar aan mensen als bijvoorbeeld Michaël Vrijmoed (*Vrijmoed*, twee sterren), Maarten Bouckaert (*Castor*, in 2021 tweede ster) en zoveel anderen. Wie zijn vleugels wil uitslaan, zullen we ook nooit tegenhouden."

KEY LEARNINGS

#01 Om aan de top te blijven, moet je *constant* je grenzen verleggen en jezelf heruitvinden. *Altijd maar beter.*

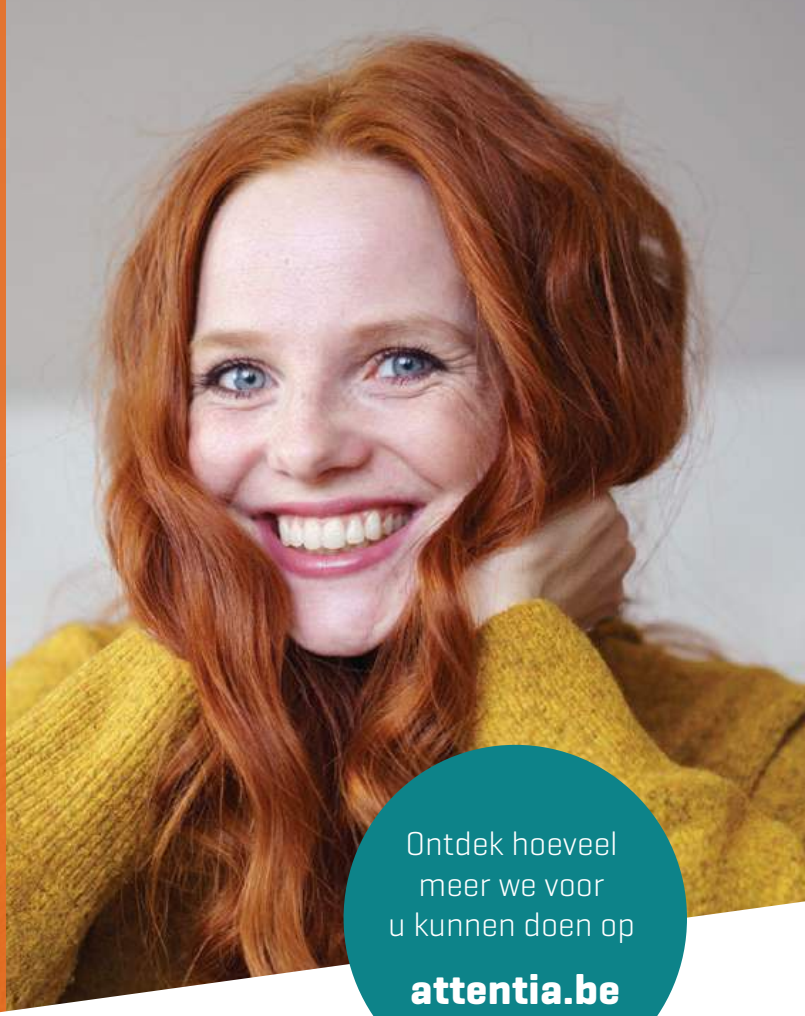
#02 Om een stabiel team aan je te binden, moet je mensen op de eerste plaats de kans geven om *te leren en te groeien.* En je moet ervoor zorgen dat ze *gelukkig* zijn.

#03 Je moet hel goed weten wat er gebeurt buiten de muren van je zaak. Tegelijkertijd mag je je identiteit niet verloochenen.

#04 Als je niet leert, ga je achteruit en uiteindelijk ga je dood.

Mijn Key Learnings:

“Ontdek een HR & Well-being beleid waar iedereen beter van wordt.”



Ontdek hoeveel meer we voor u kunnen doen op

attentia.be

Een HR- en Well-being beleid waar iedereen beter van wordt?

Dat kan. Wat werkt voor een werknemer, werkt voor de onderneming en werkt uiteindelijk voor u. Want tevreden werknemers lonen: minder absenteïsme, verhoogde productiviteit, betere performantie, ... We kennen alle knepen van het vak om te belonen of verlonen, waarbij uw werknemers netto meer overhouden, terwijl u bespaart op uw personeelsbudget. Door slim in te spelen op Well-being wint u gegarandeerd aan inzet op de job. U merkt het, bij Attentia koppelen we ons **HR-advies** altijd aan **Well-being**. Dat werkt.

feeling good works great

attentia

ASTRID VANDENBROUCKE EN SARAH QUATAERT (VLERICK BUSINESS SCHOOL): VAN OPLEIDING NAAR EEN TALENT ECOSYSTEEM

Anders gaan leren, maar hoe dan?

Wat doen we prima en wat moeten we echt anders aanpakken in leren en ontwikkelen? Hoe kunnen we effectief en efficiënt leren op het werk? Storten we ons enthousiast op de nieuwe technologie of blijven we behoedzaam? Met die vragen trokken we naar de onderzoekers Astrid Vandenbroucke en Sarah Quataert van de Vlerick Business School.

TEKST LUC DE DECKER FOTO'S CAROLINE DUPONT

LEREN IS HET NIEUWE LEVEN **MAAR** NIET VOOR DE MEESTE WERKENDEN?

De Vlaamse arbeidsmarkt zit opgezadeld met een bizarre contradictie. Enerzijds beweert een overgrote meerderheid dat levenslang leren cruciaal is bij een jobkeuze. In de *Vlerick Graduate Study 2020* vinkt 90% van de starters levenslang leren aan als een belangrijke loopbaanwaarde. Geen enkele andere eigenschap komt zelfs maar in de buurt van die score. Ook andere studies wijzen erop: de meeste werknemers willen aan de slag voor een werkgever die een florissant leerklimaat cultiveert.

Anderzijds jaagt het *OESO Skills Strategy Diagnoserapport* ons jaar na jaar van die roze leerwolk. Volgens de jongste pre-coronacijfers participeerde 51% van de Vlamingen niet aan een opleiding (zowel formeel als informeel) gedurende de 12 voorafgaande maanden. Moeten we dan de werkgever met de vinger wijzen? Misschien niet, want nu komt nog het meest verontrustende nieuws: 82% van de volwassen Vlamingen wil gewoonweg geen opleiding. Een duidelijke boodschap: laat ons met rust!

Misschien is het niet echt een contradictie omdat we doorgaans over andere niveaus qua opleiding en ambitie spreken. Of is er méér aan de hand? Sarah Quataert bevestigt dat de *Graduate Study* die ze met hun Centre for Excellence in Strategic Talent Management tweejaarlijks uitvoeren, zich richt op hoogopgeleide afgestudeerden/starters: "Bij hen leeft de leergoesting sterk als fundamentele loopbaanwaarde. Dat stemt echter niet overeen met globale Vlaamse statistieken, die zich richten op een doorsnede van de algemene arbeidsmarkt, en dan scoort de leergoesting inderdaad niet bijster hoog."

De studies brengen twee kloven aan het licht, stipt Sarah Quataert aan: "Hogeropgeleiden zijn tot drie keer meer vertegenwoordigd in de opleidingscijfers. We stuiten hier op een mattheuseffect: lageropgeleiden, die misschien wel het meest nood hebben aan bijkomende opleiding, zijn er het minst vertegenwoordigd. Dit kan deels verklaard worden door het feit dat bepaalde technische jobs, waarvoor vaak veeleer vakmanschap nodig is dan een hoog diploma, voorlopig nog wel wat duurzamer zijn dan bepaalde vormen van kenniswerk, waar de houdbaarheid van knowhow en skills almaar korter wordt."

De tweede kloof tekent zich af tussen jong en oud: "Mensen onder de 34 jaar zijn tot twee keer meer vertegenwoordigd in opleidingen dan 55-plussers. Jonge mensen zijn over het algemeen ook veel mobieler in hun jobs, hun loopbaan vormt zich nog, wat het verschil al grotendeels verklaart."

"Een ander punt: wat verstaan we onder leren? Wat wordt er gemeten? Wat belandt er in die statistieken? En komt dat wel overeen met wat mensen

beschouwen als leren of met de wijze waarop er geleerd wordt?" kaart Sarah Quataert nog een volgende probleemveld aan. "Er wordt weliswaar gesproken over formeel en informeel leren, maar deze worden in grote bevragingen vaak toch beschreven en geoperationaliseerd als tamelijk traditionele leervormen. Het leren *on the job*, kansen krijgen, eens mee mogen gaan naar een belangrijke meeting, een gesprek met een directeur kunnen voeren – dat behoort ook allemaal tot het leren of de ontwikkeling, maar dat valt moeilijk te meten. Leren kan ook subtiel zijn, maar dat wordt niet meegerekend in die statistieken. Nochtans zijn vooral die informele vormen van leren het populairst."

De realiteit op het werk ziet er op het gebied van opleiding en ontwikkeling dus misschien heel wat rooskleuriger uit dan de strakke diagrammen aanwijzen. "In de *HR Barometer*, een onderzoek dat we jaarlijks voeren in samenwerking met Hudson, prijkt *learning & development* wel degelijk als één van de voornaamste prioriteiten van HR op de lijst – en dat zelfs over de jaren heen", merkt Astrid Vandenbroucke op. "Organisaties geven tevens aan dat ze daarin een hoog niveau bereiken, ze vinden dat ze het echt goed doen op dat vlak. Al geeft ook dat onderzoek waarschijnlijk een beetje een vertekend beeld omdat vooral de grote ondernemingen erin opgenomen zijn, al vangen we ondertussen toch ook sterke signalen op dat de kleine bedrijven met minder dan 50 werknemers een forse inhaalbeweging aan het maken zijn."

LEREN IS HET NIEUWE LEVEN **MAAR** WE WETEN NIET WELKE OPLEIDINGEN PRIORITEIT VERDIENEN?

De digitalisering geeft het tempo en de schaal aan van de huidige veranderingen in de wereld en op het werk. Het hoeft dus niet te verbazen dat digitale vaardigheden de grote budgetten opslorpen in de opleidingsinvesteringen. "Uiteraard is er nood aan digitale skills, maar de prioriteiten van *learning & development* worden soms te reactief bepaald. Digitale skills worden bijgeschaafd wanneer een organisatie bijvoorbeeld met een nieuw softwarepakket gaat werken. Dergelijke opleidingen zijn noodzakelijk, maar lang niet voldoende om als organisatie volledig toekomstbestendig te zijn. Technische vaardigheden gaan bovendien idealiter gepaard met een sterke set van soft skills", stipt Astrid Vandenbroucke aan.

Gelukkig zien we wel een gezonde toename van de interesse in soft skills: "Dan heb je wel een blik op de iets langere termijn nodig. Als je mensen opleidt in creativiteit, empathie of communicatie, bijvoorbeeld, zie je daar niet meteen rendement van, zeker niet vergeleken met een opleiding over pakweg het aanwenden van nieuwe verkoopsoftware. Dat mag echter geen argument zijn om het investeren in soft skills nog langer uit te stellen."

"Waarin we nu eerst moeten investeren? Het is geen of-of-verhaal, maar een en-en-verhaal", vindt Astrid Vandenbroucke. "Alleen ligt het trainen in soft skills wat complexer omdat ze vaak aanleunen bij attitude of persoonlijkheid."

"Die combinatie van hard en soft vind je in zekere zin eveneens in het T-concept", voegt Sarah Quataert eraan toe. "De technische, jobspecifieke skills die meteen implementeerbaar zijn, staan op het verticale been van de T. Maar met je expertise op het verticale vlak alleen kom je er op de duur ook niet meer, je hebt ook de horizontale streep nodig met de meer generieke skills, die duurzamer zijn, maar dus ook minder makkelijk aan te leren."

"Het is zelfs moeilijker geworden om altijd een welomlijnd onderscheid te maken tussen soft en hard

2 EXTRA TIPS: WAT WE ZEKER NOG MOETEN WETEN OVER LEREN ANNO 2021

1. Het L&D-landschap wordt gekenmerkt door een stijging van het aantal **Chief Learning Officers** (CLO). Diens job gaat verder dan de traditionele taak van de ontwikkeling van vaardigheden. Er komt een bredere visie op leren die gericht is op transformatie en algehele bedrijfsprestaties. Een CLO mee aan de bestuurstafel, dát is vandaag nog zeer uitzonderlijk, maar misschien komt daar nu ook verandering in…
2. Focus niet uitsluitend op de *skill*, maar ook op de *will* van mensen om van je leerstrategie een succes te maken. Leren is zo veel méér dan puur opleidingsparticipatie. Ontdek waar mensen echt warm van worden en speel in op de individuele ***'what's it in for me'*** om mensen in beweging te krijgen.

> "Bouw een gevarieerd en veranderlijk talent ecosysteem dat garant staat voor dynamiek, voor een grenzeloze vorm van talent acquisition."
>
> ASTRID VANDENBROUCKE
> Vlerick Business School

skills, want er zijn nu evengoed vele soft skills met een digitale component", zo gomt ze het harde verschil verder uit. "Daarnaast heb je bijvoorbeeld digitaal leiderschap, wat ik zeker niet louter soft zou willen noemen. Tegelijkertijd heb je in de technische skills ook meer en meer soft skills nodig. Denk maar aan digitale skills waarbij beslist ook kritische zin vereist wordt."

LEREN IS HET NIEUWE LEVEN **MAAR** WE WETEN NIET HOE WE DAT EFFICIËNT AANPAKKEN?

Het waarom en het wat hebben we nu afgebakend, maar hoe kunnen we effectief en efficiënt die groeimindset creëren en stimuleren? En hoe leren we best? Sarah Quataert gaat eerst in op het installeren en bestendigen van de groeimindset: "Informeren, sensibiliseren en het bewustzijn erover tot stand brengen, zo luidt de eerste opdracht." Creëer een *sense of urgency* dus? "Klopt, al is het zeer belangrijk dat je het niet in het negatieve trekt, want dan kunnen mensen gaan blokkeren. Geen dramatiek, geen horror, geen dreiging, maar een positieve oproep tot meer leren en groei."

HR en lijnmanagement dienen de handen in elkaar te slaan om een activerende en ondersteunende aanpak uit te bouwen, maant Sarah Quataert aan: "Maak samen het leeraanbod zichtbaar en toegankelijk, en creëer tevens een feedbackcultuur gericht op prestaties, maar minstens ook zo gericht op leren. En trap niet in de val van een *one-size-fits-all* aanpak, want dat werkt echt niet bij het leeraanbod. Niet iedereen staat immers met gelijke kansen aan de start en niet iedereen heeft dezelfde verwachtingen of ambities. Een flexibele, *need-based* benadering werkt veel beter. Mensen moeten trouwens hun eigen noden zoveel mogelijk zelf kunnen inzien en invullen."

> "HR en lijnmanagement moeten samen het leeraanbod zichtbaar en toegankelijk maken, en samen een feedbackcultuur creëren gericht op prestaties én op leren."
>
> SARAH QUATAERT
> Vlerick Business School

Gelukkig is het blended en hybride leren inmiddels ingeburgerd geraakt, terwijl de digitalisering een gepersonaliseerde aanpak mogelijk maakt, iedereen kan leren op eigen ritme. "Al moet je nu ook weer niet in het andere uiterste vervallen, niet alles kan digitaal, en al zeker niet alles kan afstandelijk gebeuren. Er is nog altijd een persoonlijke *touch* nodig", beklemtoont Sarah Quataert. "Onderschat trouwens het motiverende karakter van het groepsgebeuren niet ten opzichte van het geïsoleerde leren."

Hoezo, hebben we het klassieke klassikale leren te vroeg afgeschreven? "Dat is zeker niet afgeschreven, het is alleen niet de enige vorm die je kan inzetten", repliceert Astrid Vandenbroucke. "Op een business school word je vandaag overigens ook geconfronteerd met twee stromingen: sommigen zien het digitale minder zitten, ook al omdat ze het netwerken dan missen, terwijl anderen het juist fantastisch vinden dat ze zich niet meer hoeven te verplaatsen naar de lessen. Door de coronacrisis hebben mensen de *convenience* van het digitale leren ervaren, al zal de toekomst wellicht meer neigen naar hybride vormen van leren. Het wordt als opleidingsverstrekker dus ook uitzoeken hoe best aan ieders verwachtingen te voldoen, verwachtingen die nu in korte tijd veranderd kunnen zijn. Van één zaak kan je op aan: het wordt complexer."

"Sommige studies wijzen het groepsgebeuren aan als het beste format om méér uit de opleiding te halen. Een digitaal leertraject zonder enige vorm van interactie lijkt sowieso minder efficiënt", commentarieert Sarah Quataert. "In de diverse onderzoeken zie je het sociale aspect vaak terugkomen. Het kunnen uitwisselen, delen en bespreken is ook belangrijk. De interactie stimuleren tussen mensen blijft nog dikwijls een uitdaging bij digitale programma's."

LEREN IS HET NIEUWE LEVEN **MAAR** WE MOETEN BETER GEBRUIK MAKEN VAN TECHNISCHE VERNIEUWING?

We kunnen in ieder geval zeker iets leren van het *fun*-gehalte van *gamification*. "Met *virtual reality, augmented reality* en *serious gaming* boor je alvast heel wat mogelijkheden aan", weet Astrid Vandenbroucke.

"Het grote voordeel is niet alleen het aantrekkelijke of speelse van *edutainment*, de mix van *education* en *entertainment*, maar ook de veilige leeromgeving. Denk bijvoorbeeld aan chirurgen in opleiding of aan vluchtsimulatoren: je kan veilig leren in een realistisch lijkende setting."

"Dergelijke technologie kan ook perfect aangewend worden bij onboarding of zelfs op jobbeurzen, waar het een interessant aspect wordt van de employer branding", vult ze nog aan. "Het grote nadeel is dat het niet bepaald goedkoop is…"

Sarah Quataert maakt ons attent op microlearnings, zeg maar kleine *learning snacks*, zeer kort en behapbaar, klaar om ingebed te worden in de dagelijkse routine: "Zo houden we ook rekening met enkele beperkingen van ons brein: de beperkte aandachtsspanne, beperkte capaciteit en nood aan herhaling. Bovendien zijn microlearnings een oplossing voor de tijdnood, hét grootste struikelblok bij *learning & development*. Duolingo is niet toevallig zo populair. Het gaat om korte leerervaringen die heel motiverend werken. Het aspect *gamification* dat daarin verweven zit, werkt voortreffelijk."

LEREN IS HET NIEUWE LEVEN **MAAR** WAAROM HEB JE NOG GEEN TALENT ECOSYSTEEM OPGEBOUWD?

Wie *learning & development* uitspreekt, denkt aan het eigen vertrouwde terrein en aan de eigen medewerkers. Astrid Vandenbroucke wil die lage horizon drastisch verruimen: "Om aan een snel veranderende omgeving tegemoet te komen, is het belangrijk om als organisatie een talent ecosysteem op te bouwen. Naast je vaste personeelsbestand, doe je immers vaak ook een beroep op giggers, freelancers en andere tijdelijken. Zo vorm je een gevarieerd en veranderlijk talent ecosysteem dat garant staat voor dynamiek, voor een grenzeloze vorm van *talent acquisition*. En dat kan behoorlijk vér gaan: bij de ruimtevaartorganisatie Nasa rijden zelfs robots rond met een badge, ingeboekt als werknemer… Het klassieke conventionele personeelsbestand wordt voorbijgesneld door het veel ruimere talent ecosysteem. Volgend jaar starten we bij Vlerick een onderzoek over dat talent ecosysteem in België: hoever staan we hier op dat vlak? Hoe schakelen we tussen *buy*, *build* en *borrow* (en zelfs *bots*)?"

Ze heeft het dus ook over de 3 B's: welk talent kopen we op de arbeidsmarkt *(buy)*, welk leiden we zelf op *(build)* en welk lenen we tijdelijk *(borrow)* in het circuit van al die diverse experts, die al dan niet zelfstandig of via een bemiddelaar te vinden zijn? Het ontwikkelen van zo'n talent ecosysteem is niet alleen een kwestie van een krappe arbeidsmarkt waarbij je bepaalde vaardigheden niet onmiddellijk kan vinden, maar het is wel degelijk een strategische keuze: een nood om tijdelijk de capaciteit te verhogen, of om als organisatie de kosten en waarde van een bepaalde opportuniteit te testen zonder meteen al torenhoge investeringen in human capital te maken. Bedrijven kunnen zo'n ecosysteem gebruiken om meer diverse talent pools op te bouwen die ze – indien nodig – voor ad hoc projecten kunnen aanboren.

"Als je massaal inzet op de *build*-strategie, loop je weliswaar het risico dat je medewerkers al eens over het muurtje gaan kijken en met hun nieuw verworven expertise elders aan de slag gaan", beseft Astrid Vandenbroucke. "Maar als de organisatie niet investeert in haar medewerkers, kan dat ernstige schade toebrengen aan haar imago en kunnen nogal wat toppers sowieso andere oorden opzoeken. Je hoeft geen schrik te hebben dat mensen over het muurtje kijken, je moet gewoon zorgen voor een goede *talent supply chain*. En daarvoor dien je te investeren in mensen, ook al is er een bepaalde vorm van komen en gaan mee gemoeid." En als er medewerkers weggaan, hoeft dat geen ramp te zijn, het talent ecosysteem is immers geen stilstaande vijver, maar een energiek meer, dat gevormd wordt door zowel in- als uitstromende rivieren. Talent staat vooral niet stil.

5 PROBLEEMVELDEN BIJ LEARNING & DEVELOPMENT

1. De investeringen en inspanningen in leren stijgen, maar ze komen **lang niet iedereen** ten goede.
2. Maak een **mix** van hard en soft skills, alsook van jobspecifieke en generieke skills.
3. Het **digitale leren** opent vele mogelijkheden, maar de interactie blijft een uitdaging.
4. **Nieuwe technologie** creëert boeiende nieuwe leervormen, maar blijft duur.
5. Durf inzetten op een **talent ecosysteem**. Dynamiek is belangrijk.

EVIDENCE BASED PROOF

Geef ons onze trainers terug!

Als één groep onder de HR professionals de coronacrisis heeft gevoeld, dan zijn het de trainers wel. Van de ene dag op de andere was hun agenda voor de komende maanden akelig leeg. Alle trainingen afgelast, want iedereen moest thuiswerken, afstand houden, of de organisatie had nu wel even andere prioriteiten. Bekomen van de schok, was het alle hens aan dek om een volledig digitaal aanbod te ontwikkelen en te organiseren. "Enfin! De definitieve doorbraak van e-learning! Doe de whiteboards en flipovers maar op het stort", denk je misschien. Maar zijn werknemers en organisaties hier wel bij gebaat? Werkt digitaal leren net zo goed als leren in de training room?

TEKST CÉDRIC VELGHE FOTO CAROLINE DUPONT

THE VIGOR UNIT

→ www.vigorunit.com

Termen zoals e-learning of digitaal leren zijn uiteraard ruime begrippen. Laten we voor dit artikel afspreken dat ik hier verwijs naar trainingsprogramma's die volledig online en asynchroon verlopen, maar voor de rest kunnen daar uiteenlopende werkvormen onder vallen. Teksten lezen, video's kijken, testen afleggen, groepchats, simulaties,… Met asynchroon bedoel ik dat de trainee om het even wanneer tijd in de training kan investeren. Er zijn geen live activiteiten.

NIET PER SE BETER

Toen ik een tijd terug voor een klant in de publieke sector het onderzoek naar de effectiviteit van e-learning bij werknemers raadpleegde, moest ik vaststellen

dat opvallend weinig wetenschappelijk onderzoek zich over dit vraagstuk lijkt te buigen. Ik verduidelijk. Aan onderzoek bij leerlingen of studenten in de onderwijscontext geen gebrek. Die resultaten kun je echter niet zomaar veralgemenen naar het vormen van werknemers. Wetenschappelijke studies naar de effectiviteit van e-learning in de werkcontext zijn een relatief schaars goed.

Hoe dan ook, alle bestaand onderzoek in rekening genomen, lijkt e-learning meestal even effectief in het bijbrengen van kennis en vaardigheden als offline face-to-face training of blended trainingsprogramma's die offline en online, synchroon en asynchroon combineren. Werknemers zouden veeltijds ook een positieve houding hebben ten aanzien van e-learning. Dat zou onder meer te maken kunnen hebben met de adaptiviteit van e-learning in vergelijking met klassikaal leren. Mensen verschillen sterk in leervaardigheden, zoals de snelheid waarmee ze info kunnen verzamelen, verwerken of toepassen. E-learning biedt hier een antwoord op. Binnen een diverse groep van mensen houden de tragere trainees de snellere trainees niet op of kunnen de tragere trainees zich op hun eigen tempo de leerstof eigen maken. Een ander belangrijk voordeel van digitaal leren zou de prijs zijn, die gemiddeld genomen lager dan de traditionele trainingsvormen zou liggen. Nu, los van de verschillende voordelen, is e-learning dus niet per se beter in het ontwikkelen van werknemers.

LOSLATEN OF BIJ DE HAND NEMEN

Er schuilt echter een andere valkuil in e-learning. In de literatuur vloeit veel inkt over de mate waarin e-learning voor optimale leerresultaten best onder begeleiding gebeurt. Een harde kern in het onderwijsveld, maar zeker ook herkenbaar in het bedrijfsleven, zweert bij self-regulated leren of training en pleit voor een maximale autonomie van de trainees in het verwerken van de leerstof, de studenten ontvangen zo goed als geen begeleiding. Het beoogde doel is om de leergierigheid van de student te prikkelen met de verworven autonomie. Je leert beter als je zelf kan kiezen wat je graag doet, toch?

Academisch onderzoek breekt hierover echter de staf. In een uitgebreide, systematische literatuurstudie vonden Ryan Bridges en zijn collega's (2015) weinig ondersteuning voor self-regulated training. Slechts in 8 van de 32 geïdentificeerde experimenten, uitgevoerd bij werknemers in de zorgsector, stelden ze positieve effecten vast. In het merendeel van de studies leverde het rekenen op zelfregulatie bij de werknemers geen meerwaarde op of observeerden de onderzoekers zelfs minder positieve leerresultaten.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat sommige werknemers afhaken als er niemand over hun schouders meekijkt of ze zich niet aan het gedrag van de andere trainees kunnen spiegelen. Dit is althans wat we kunnen observeren bij MOOCS *(massive open online courses)*, nog niet zo lang geleden door menig zogenaamde trendwatcher beschouwd als dé onderwijsinnovatie die veel universiteiten en professoren overbodig zou maken. Minder dan 10% van de mensen die een MOOC starten, zouden deze ook afwerken.

> "Misschien moeten we als werkgever of trainer in zekere mate toch durven vertellen wat de pot schaft en wanneer iedereen aan tafel hoort."

LEREN WAT DE POT SCHAFT

Wat kunnen we hier nu uit leren? Een database met de meest uiteenlopende e-learning cursussen aanschaffen om de werknemers een zo breed mogelijk aanbod te kunnen aanbieden waaruit ze zelf kunnen kiezen, lijkt toch niet zo'n goede investering. Leren à la carte klinkt aantrekkelijk, maar een significante groep mensen heeft naast alle andere dagdagelijkse wensen en verplichtingen niet de nodige zelfdiscipline of motivatie om volledig uit eigen beweging ook nog tijd voor een cursus op het scherm te reserveren. Misschien moeten we als werkgever of trainer in zekere mate toch durven vertellen wat de pot schaft en wanneer iedereen aan tafel hoort.

Ook andere studies onderschrijven de nood aan een zekere mate van supervisie in een leertraject. Ik denk aan een trainer die de trainees helpt om doelen te bepalen, hun voortgang monitort, hen aanmoedigt, bij hindernissen ondersteuning biedt, feedback geeft, oefentijd organiseert,… Op zich kan artificiële intelligentie ook al deze taken uitvoeren, maar het lijkt voorlopig nog essentieel dat een echte mens zich over ons leren ontfermt. Alles wat je aandacht geeft, groeit.

DIRK DE BOE OVER LEREN EN ONTWIKKELEN IN HET ONDERWIJS EN OP HET WERK

Hoe maken we leren boeiender, doeltreffender én duurzamer?

"We experimenteren al 200 jaar in het onderwijs. Kennisoverdracht moet efficiënter en de visies uit het verleden zijn vandaag niet allemaal relevant. Systemisch denken over creativiteit en innovatie is cruciaal. In het onderwijs, maar ook voor bedrijven." Wat moet er anders in het onderwijs? En wat kunnen bedrijven daarvan opsteken? Aan wie kunnen we dat beter vragen dan aan Dirk De Boe?

TEKST GUIDO EVERAERT FOTO'S CAROLINE DUPONT

Dirk De Boe startte als ingenieur bij Philips in Dendermonde, bij de afdeling Innovatie. Hij merkt er lachend over op dat alles begint bij het onderwijs en de keuzes die je maakt. Laat dat nu ook zijn levenswerk zijn: transformatie, innovatie en creativiteit in organisaties en het onderwijs. Vandaag is hij zaakvoerder van Creashock, bezieler van EduNext (een netwerk van onderwijs- en andere professionals), auteur en begeleidt hij bedrijven in hun transformaties en creatieve processen. Voor ons serveert hij zes inzichten of – om in de sfeer te blijven – zes lessen.

"Digitalisering zonder aandacht voor de menselijke processen is een recept voor mislukking."

LES 1
CREATIVITEIT MAAKT HET VERSCHIL

"Sommige bedrijfsleiders lijken creativiteit nutteloos te vinden, een namiddag spelen en post-its op de muur hangen om er vervolgens niets mee te doen. Jammer. Creativiteit en innovatie gaan hand in hand. Je start met creativiteit, met nieuwe ideeën, en dat wordt omgezet in innovatie. Je kunt ook innoveren zonder bijzonder creatief te zijn: wat ideeën kopiëren, over het muurtje kijken, succesjes kopiëren, franjes in de marge veranderen – maar dat is niet duurzaam.

Creativiteit kan ontwrichtend werken, maar er gaat ook een enorme kracht en dynamiek vanuit. Je organisatie wordt er sterker door. Je moet ook de negatieve krachten onderkennen en daarmee werken. In het onderwijs doen we dat door met kernteams te werken en met *klankbord-interventies* om dat proces aan te sturen en iedereen aan boord te krijgen. Het is naief om te denken dat iedereen staat te springen om zijn manier van werken en denken aan te passen. Mensen hebben dat meestal ook niet geleerd, maar dat is een andere discussie."

LES 2
GEEF EIGENAARSCHAP, LAAT MENSEN ZELF BESLISSEN

"In ons *transformatierad* – het centraal element van ons systemisch denken – draait veel rond eigenaarschap. Geef leerlingen inspraak over hun leren, over de manier waarop ze kennis en vaardigheden kunnen verwerven. Dat gaat over elk aspect van de schoolwerking. De leervorm *(hoe)*, de leerinhoud *(wat)* en de evaluatievormen. Er is geen enkele reden om ook niet in het bedrijfsleven op een vergelijkbare manier na te denken over innovatie. Als de pandemie ons één ding heeft geleerd, is het wel dat mensen in staat zijn om anders te gaan werken. Werktijd is daar één voorbeeld van. Waarom zou je je medewerkers niet betrekken bij de manier waarop ze hun tijd voor het bedrijf willen besteden? Bij Philips heb ik geleerd dat multidisciplinaire teams baat hebben bij de inzichten die anderen aanbrengen. Dat is iets om te koesteren. Geef mensen vertrouwen en verantwoordelijkheid, en je krijgt het honderdvoudig terug."

LES 3
SYSTEMISCH DENKEN ZORGT VOOR DUURZAME RESULTATEN

"Fragmentair werken aan innovatie leidt nooit tot blijvende effecten. Systemisch denken is cruciaal. In onze transformatietrajecten in het onderwijs werken we systematisch op drie assen. Allereerst is er het pedagogisch-didactische concept. Op welke manier gaan we met leerlingen om? Hoe gaan we met hen een traject van eigenaarschap in? De tweede cirkel zijn de vaardigheden. Welke vaardigheden heb je nodig binnen het schoolteam om dat pedagogisch concept realiseren? Dat kan gaan over coaching, motiveren en reflecteren, maar ook over het opvullen van hiaten en nieuwe vaardigheden. Daarmee kom je bijna automatisch bij het derde element: cultuur. Het gaat om de mindset van de organisatie, de visie op leiderschap, de bereidheid tot coaching, zelfreflectie over communicatie.

Het is niet moeilijk om dat over te zetten naar bedrijven. Vervang leerling door medewerker, vervang leren door werken en je bent er bijna. Zo zorg je ook voor een cultuur waarbij verandering niet teruggeschroefd kan worden, waarbij het niet bij experimenten blijft, maar waarbij je je organisatie duurzaam verandert."

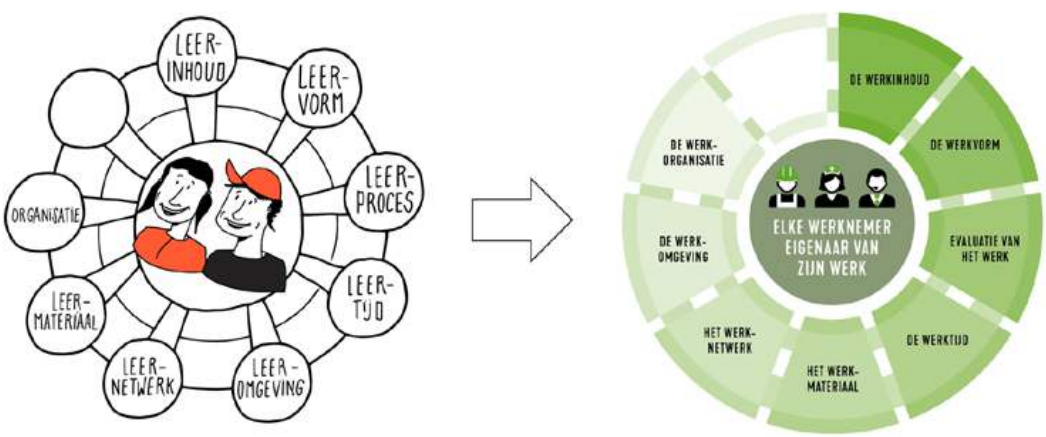
LES 4
TOP-DOWN ÉN BOTTOM-UP

"Er zit echt veel potentie in de meeste teams en medewerkers. Dat komt er niet altijd uit, omdat wij van kindsbeen af getraind zijn in een soort piramidevorm van hiërarchisch denken en handelen. Vooraan staat de leraar die zegt hoe het moet, vooraan staat de baas die bepaalt hoe en wanneer het werk moet gebeuren. Die hiërarchie moet niet weg, maar er moet een proces van zelfsturing op gang getrokken worden, er moet een cultuur van *tegensprekelijkheid* en verantwoordelijkheid worden ingebracht. In die zin is het cruciaal dat een organisatie die cultuur omarmt. Denk aan het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux, die twee voorwaarden cruciaal noemt om een bedrijf in verandering te brengen: de directeur en de raad van bestuur. Aan alle andere factoren kun je werken, maar als die twee niet meewillen, houdt het op. Zoals zo vaak, moet je ogenschijnlijk tegengestelde krachten in overeenstemming brengen. Als je daarin slaagt, krijg je een blijvend effect."

LES 5
LEREN IN ORGANISATIES ANDERS BEKIJKEN

"Hoe verbeter je *leren* in organisaties? Vaak is opleiden een bijna mechanisch proces. Er is een bepaald aanbod, een procedure en een pakket voorwaarden om van één en ander te kunnen genieten. Dat is een achterhaalde visie. *Leren* moet verder gaan dan het takenpakket, het gaat ook over je persoonlijke ontwikkeling. Daarvoor sta je stil bij zaken zoals *onmiddellijk nut* voor bedrijf en medewerker. Is dat het enige of ga je breder? Leervormen kunnen ook kritisch onderzocht worden. Moeten het altijd externe opleidingen zijn? En dan is er nog de evaluatievorm, de tijd die je daarvoor uittrekt en de omgeving waarbinnen je dat doet.

Zie dat allemaal als hendeltjes die je in het voordeel van medewerker en organisatie kunt gebruiken. Zo gebeurt het ook in het onderwijs. Denk aan de verhouding theorie en praktijk. De ex-cathedralezingen worden meer vervangen door de mengvorm instructie en het aanscherpen van vaardigheden. We moeten af van het geloof dat kennisoverdracht alleen het verschil maakt."



"In ons *transformatierad* – het centraal element van ons systemisch denken – draait veel rond eigenaarschap. Geef leerlingen inspraak over hun leren."

6 HENDELS OM LEREN EN ONTWIKKELEN ANDERS AAN TE PAKKEN

1. Creativiteit en innovatie gaan hand in hand.
2. Eigenaarschap is de hoeksteen van groei.
3. Systemisch denken zorgt voor duurzame verandering.
4. Werk top-down én bottom-up. Heb vertrouwen in de leerling, de medewerker, de mens.
5. Kijk anders naar opleiding, bekijk ze ruimer, maak ze boeiender.
6. Niet alles is meetbaar, wel tastbaar.

LES 6
WETEN IS METEN, MAAR WE WERKEN MET MENSEN

"Duurzame innovatietrajecten zijn een werk van lange adem. Vaak focust men zich op *quick wins*. Uiteraard zijn die belangrijk, al was het maar omdat ze energie geven, maar je moet het allemaal op lange termijn durven bekijken. Als wij een school begeleiden, merk je daar het eerste jaar niets van, omdat we werken op het secundaire proces, niet meteen op de klasvloer, wel op het niveau van de organisatie. Neem als voorbeeld digitalisering. Lanceer dat niet als kreet, maar beschouw het als een proces. En hou voor ogen dat het menselijke aspect ook belangrijk is. Die integrale visie ontbreekt soms. Digitalisering zonder aandacht voor de menselijke processen is een recept voor mislukking, dat zorgt alleen voor weerstand.

Het is belangrijk om te weten waar je staat, maar daar moet de essentie van je energie niet naartoe. Ik verwijs naar SOQ *(situational outlook questionnaire)*, waarbij je aan de hand van open vragen een soort snapshot krijgt van waar je staat inzake innovatie. Dat kan als nulmeting fungeren. Jaren later zal je vrijwel zeker een evolutie zien, maar die interpretatie is van zoveel factoren afhankelijk, dat ze moeilijk blijft. Uiteraard is reflecteren over de manier van werken cruciaal, maar je hoeft niet altijd alles te kwantificeren. De energie van medewerkers is belangrijk, het kader waarbinnen ze werken ook. Een kleine organisatie is nu eenmaal wendbaarder dan een grote, dat verander je niet meteen."

Tom Herrijgers is CEO (lees: Coach en Ondernemer) en Tim Berghmans is COO (wat hier staat voor: Creator of Opportunities) van het Antwerpse communicatiebureau Marbles. Jawel, dat bedrijf waar ze *out of the HR box* denken en waar er bijvoorbeeld onbeperkt verlof mogelijk is. In deze column brengen ze hun visie op het HR thema van deze editie.

TOM HERRIJGERS & TIM BERGHMANS gaan

ONDERSTEBOVEN

Als opleidingen nu eens energie gaven?

Op de werkvloer zijn er talloze manieren om nieuwe kennis op te doen. Op maandag volg je een seminarie, op dinsdag een online webinar. Woensdag snuffel je rond op dat online leerplatform waarop je een abonnement hebt, donderdag beluister je die ene podcast en vrijdag schrijf je je in voor een meerdaagse opleiding. En toch lijkt het alsof weinig van deze opgedane kennis een concrete vertaling naar de praktijk krijgt. Hoe komt dat toch?

Het ligt niet aan de bedrijven of werknemers, noch aan de kwaliteit van de opleidingen. We zien wél graten in de manier waarop we werknemers stimuleren om hun kennis te verbreden. Veel bedrijven verplichten hun werknemers om zich jaarlijks bij te scholen. Vaak is dit dan ook een criterium op de jaarlijkse evaluatie. Ai-ai, geen opleidingen gevolgd…

En dan versteld staan dat het geleerde niet toegepast wordt? We weten allemaal dat we gemakkelijker informatie absorberen wanneer we ons ermee verbonden voelen. En daar loopt het mis: mensen volgen geregeld kwalitatieve opleidingen, maar zelden over de zaken waarvan ze echt energie krijgen.

Bovendien ontbreekt het mensen nogal eens aan bepaalde skills, zoals duidelijke communicatie, feedback geven, timemanagement of omgaan met weerstand – en net die skills zijn nodig om die aangeleerde kennis geïmplementeerd te krijgen. Want wat als je weerstand krijgt van collega's, je geen ruimte kan creëren in je agenda of de meerwaarde gewoon niet vertaald krijgt naar je team?

> "Pas als de soft skills oké zijn, kunnen we ons ten volle inzetten op het uitbreiden van hard skills."

Als je elke dag een functie beoefent die je echt energie geeft, dan zullen die nodige soft skills groeien – mits de juiste begeleiding. Want als je gelukkig bent in je job, ga je automatisch op zoek naar manieren om te groeien. Zo leer je niet enkel soft skills om in team te functioneren, maar ook meteen de leervorm die voor jou het beste werkt (live, digitaal, coaching,…), wat bijleren een stuk leuker maakt.

Blijf dus zeker opleidingsbudget aanbieden, maar zorg eerst voor een sterke basis. Check of de energiebalans in je team juist zit, en of iedereen de juiste soft skills bezit om hun opgedane kennis te implementeren. Is dat niet zo? Bied hen dan éérst opleidingen aan om beter te worden in het beheren en beheersen van die soft skills, want pas dan kunnen ze zich ten volle inzetten op het uitbreiden van hun hard skills.

VDAB

EN ALLES BEWEEGT

De juiste tools voor wie werk geeft:
zet elke stap met **vdab.be/werkgevers**

Wie ontdekt je onontgonnen potentieel?

Met de slagzin *Rethink stress, reshape society* vertaalt professor Elke Van Hoof op een unieke manier de wetenschap naar de werkvloer en de samenleving. In haar column voor #ZigZagHR beperkt ze zich niet tot bespiegelingen of het signaleren van mankementen op de werkvloer (en daarbuiten), maar zorgt ze op de eerste plaats voor diagnose én remedie. Hoe bereiken we de nodige veerkracht? En hoe doen we dat via leren en ontwikkeling?

Leren en ontwikkelen zijn de steunpilaren van organisaties. Nog meer dan het juiste diploma zorgen ze voor een succesvolle *match* tussen een werknemer en het bedrijf. Het gaat dan enerzijds om de maturiteit die de werknemer al bezit voor en tijdens het onboardingproces, maar evenzeer over het onontgonnen potentieel. Welke groeimarge is er nog aanwezig? En welke factoren zijn er nodig om dat onontgonnen potentieel aan te boren?

Uiteraard geldt dat evengoed in de huidige fase van de coronapandemie. Na de intense crisisfase met zijn strikte lockdown en na de consolidatiefase met zijn strikte maatregelen en gebrek aan perspectief, rollen we nu in een fase waarin de verantwoordelijkheid verschuift van het collectieve niveau naar het individuele niveau. Dit is het moment waarop we tonen wat we hebben geleerd tijdens de vorige fasen. Zijn we in staat om de maatregelen vol te houden? Hebben we ze als rituelen ingebed in onze dagelijkse routines? Of hebben we al die tijd gevochten tegen het 'nieuwe normaal' om nu opnieuw te vervallen in oude patronen?

De pandemie is één groot experiment dat ons heel wat inzichten kan verschaffen waar we onze werkvloeren mee verbeteren. Inderdaad, in nieuwe en onvertrouwde situaties leren we de echte *drivers* kennen! Wat maakt met andere woorden dat iemand vlot leert en ontwikkelt? Of met andere woorden, wat maakt dat iemand zich vlot aanpast? Drie hefbomen lijken cruciaal: veerkracht, psychologische veiligheid en zelfleiderschap.

ELKE VAN HOOF

Prof. dr. Elke Van Hoof is professor aan de VUB en zaakvoerder van het Huis voor Veerkracht. Naast de Insourcing®-techniek voor de behandeling van stressgerelateerde aandoeningen, creëerde ze Stresscrafting®, een techniek waarmee men toxische stress op de werkvloer duurzaam wegwerkt. Ze bouwde ook de gecertifieerde opleiding Human Capital Management® uit. Ze is de auteur van onder andere *De Chief Happiness Officer* (LannooCampus, 2017) en *Eerste hulp bij stress & burn-out* (Lannoo, 2017). Meer info: www.elkevanhoof.com, www.huisvoorveerkracht.be, www.Ally.Institute, www.ochocommunity.be en www.hallelujah.be

HEFBOOM 1: VEERKRACHT

Onze veerkracht staat danig onder druk. Door de pandemie hebben we ingeleverd qua veerkracht en is het risico op ziekmakende stress gestegen. We zijn verwelkt omdat we niet tegemoet konden komen aan onze basisbehoeften: sociale interactie (verbondenheid), gevoel van controle te kunnen uitoefenen (competentie) en zelf actie kunnen nemen om het beter te maken (autonomie). Bovendien is het effect niet voorspelbaar, want het is het resultaat van een complex samenspel tussen het individu en zijn omgeving. Er zijn factoren die werknemers kwetsbaar maken. Er zijn factoren die werknemers een hoger risico op ziekmakende niveaus van stress opleveren. Gelukkig zijn er ook enkele beschermende factoren.

HEFBOOM 2: PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

De strikte maatregelen en het vele thuiswerk heeft de afstand tussen de organisatie en de werknemer vergroot, vaak resulterend in lage psychologische veiligheid. En juist psychologische veiligheid is een voorwaarde voor leren en ontwikkelen, voor groei en falen, voor innovatie en creativiteit. Psychologische veiligheid verwijst naar een klimaat waarin werknemers zich op hun gemak voelen als ze zich uiten en zichzelf zijn. Slechts 3 op de 10 werknemers ervaren psychologische veiligheid, waardoor werknemers hun ideeën voor zich houden, te weinig informatie delen en fouten verbergen. Psychologische veiligheid is van cruciaal belang voor organisaties die in een complexe, steeds veranderende omgeving opereren en waarde willen creëren.

HEFBOOM 3: ZELFLEIDERSCHAP

Tot slot is er zelfleiderschap, het vermogen om je eigen doelen te realiseren door optimaal gebruik te maken van je talenten, je energievermogen en de context waarin je werkt. Zelfleiderschap is hoog bij de *intrapreneurs* in de bedrijven. Ze geven aan wanneer ze klaar zijn om een volgende stap te nemen in hun leerproces en gaan actief aan de slag met feedback. Zelfleiderschap wordt zwaar gepromoot, maar de cijfers zijn onthutsend. Slechts 4 op de 10 van alle werknemers zijn bereid om het heft in eigen handen te nemen.

FUNDAMENTEEL: HET ONONTGONNEN POTENTIEEL

Leren en ontwikkelen in een klimaat van ziekmakende stress, ontbrekende psychologische veiligheid en een gebrek aan zelfleiderschap is als vechten tegen de bierkaai. Ja, deze werknemers zullen nog steeds bijscholen, maar de *return on investment* zal zwaar tegenvallen. Het leer- en ontwikkelproces zal niet leiden tot meer maturiteit, noch tot het aanboren van het onontgonnen potentieel.

MIS DE PODCASTS NIET

Mis zeker de podcasts niet waarin Lesley Arens spreekt met Elke Van Hoof: *rethink stress, reshape society*!

FACTOREN DIE LEIDEN TOT EEN VERHOOGDE KWETSBAARHEID

- Reeds aanwezige psychologische problemen
- Vrouwen
- Jongeren en ouderen
- Werken in de zorg
- Kinderen hebben jongeren dan 12 jaar
- Beperkte woonruimte
- Leven met een beperking
- Lage socio-economische status
- Verslavingsproblematiek
- Complex familiaal systeem.

RISICOFACTOREN

- Isolatie
- Beperkt sociaal netwerk
- Lage frequentie van activiteiten
- (Technische) Werkloosheid of angst om de job te verliezen
- Intolerantie voor onzekerheid.

BESCHERMENDE FACTOREN

- Hogere opleiding
- Familie / Leven als koppel
- Goede kwaliteit van sociale contacten
- Familiaal welzijn.

Referentie: https://www.health.belgium.be/nl/advies-9640-belgian-mental-health-monitor-covid-19

Tijd dus voor een nieuwe aanpak waarbij we het vermogen om je onontgonnen potentieel te kunnen aanboren in kaart brengen en op basis daarvan aanbieden wat jij nodig hebt om die ene stap vooruit te zetten. Tijd dus voor het achterwege laten van het opleidingsmenu, maar ook tijd om veerkracht als integraal onderdeel te gaan zien van leren en ontwikkelen. Het vermogen om je onontgonnen potentieel aan te boren kan je zien als een overkoepelende eigenschap die zowel je werkplezier, je veerkracht als je leervermogen activeert. Tijd dus voor een integrale aanpak waar je vermogen om je onontgonnen potentieel aan te boren, bepaalt hoe we je gaan ondersteunen, welke belasting we je geven en welke training je wanneer krijgt aangeboden.

> Lees online verder voor enkele uitgewerkte voorbeelden (www.zigzahhr.be).

Artevelde Academy

artevelde hogeschool

Interesse in individuele zorgverlening op vlak van stresspreventie en welzijn?

Zin om organisaties te ondersteunen in een mensgericht en duurzaam HR-beleid?

Ontdek het postgraduaat The Human-Centered Organisation en blijf groeien in je carrière.

Lees het gevarieerd aanbod op arteveldeacademy.be/business-en-management

BEST & NEXT

Concrete voorbeelden, tastbare inspiratie, reële praktijken – dat krijgen we in de rubriek Best & Next Practices. Deze keer staat leren en ontwikkeling centraal.

p 36 **Nathalie Surmont en Steven De Graeve (Kuehne+Nagel)**: "Plaats leren in het uitstalraam!"

p 40 **Evelyne Van Vosselen (Bridgestone)**: "Learning is maar één stukje van een veel grotere puzzel."

p 43 **Katrien Dingemans en Alain Molinard (BASF)**: "Stages als ontwikkelingstool voor jongeren én medewerkers"

p 46 **Roeland Van Dessel (Travvant) en Dirk Vanstipelen (Syntra Limburg)**: "Wij willen de sherpa zijn in levenslang leren."

p 49 **Crossing HR Borders**: *"Don't think outside the box, think outside your industry!"*

p 50 **Rond de tafel**: "Leren? Neem de teugels zelf in handen. (Maar is er een paard én kan je al paardrijden?)"

#19 - LEREN IS HET NIEUWE LEVEN

PRACTICES

HOE ORGANISEERT LOGISTIEK DIENSTVERLENER KUEHNE+NAGEL OPLEIDING EN ONTWIKKELING?

“Plaats leren in het uitstalraam!”

Zee- en luchtvracht, wegverkeer en contractlogistiek: logistiek dienstverlener Kuehne+Nagel (K+N) is een naam als een klok in opslag en distributie – denk aan Ethiopische snijbloemen of Amerikaanse vaccins. Alle warehouses en kantoren zijn samen goed voor 3000 medewerkers. Hoe stem je het opleidingsaanbod af voor zo’n grote groep? Nathalie Surmont en Steven De Graeve wisten met een pragmatische aanpak L&D op de prioriteitenlijst van het management te manoeuvreren.

TEKST WIELAND DE HOON FOTO'S CAROLINE DUPONT

“Inspire.empower.deliver” staat er te lezen op een affiche in de fonkelnieuwe hub van Kuehne+Nagel bij Brussels Airport. En onthoud zeker *deliver*: onmiskenbaar staat een no-nonsense aanpak hier hoog aangeschreven. Op maat leveren, daar draait het om, en dat is precies wat ook Nathalie Surmont en Steven De Graeve doen. Nathalie Surmont, marketeer van opleiding, staat in voor het Learning & Development-beleid, de leiderschapstraining, talentontwikkeling en coaching. Haar collega Steven De Graeve verzorgt de onboarding van de starters, organiseert de operationele niet-technische opleidingen en volgt de subsidiedossiers op.

“Sinds 2016 ontwikkelen we Learning & Development overkoepelend voor alle business units van K+N Belux”, schetst Nathalie Surmont. “Eerst zorgden we voor een platform met het aanbod van de verschillende leervormen op maat van ieders expertise en interesse.” Die vaardigheden lopen sterk uiteen. Veel medewerkers hebben een operationele job en zitten dus niet voor de pc. Voor hen houdt Steven De Graeve mee het overzicht over de wettelijke bepalingen rond bijvoorbeeld opleidingen voor gevaarlijke goederen, intern rollend materieel, brandveiligheid en EHBO.

“Met L&D richten we ons vooral op soft skills zoals communicatietrainingen, personal coaching, leiderschap en talentprogramma’s”, verduidelijkt De Graeve. “We organiseren ook MS Office en taaltrainingen. Om een leerpad op te maken, coachinggesprekken te houden of de opleidingsnoden te definiëren, heeft dit bedrijf niet telkens een andere specialist in huis. Nathalie en ik zijn generalist en specialist tegelijk. We werken heel complementair.”

DE BASIS
SHOPPINGADVIES VOOR TRAINING EN COACHING

Op 5 jaar heeft het duo al enkele bakens verzet. “Structuur in het aanbod krijgen, was de eerste stap”, zo blikt De Graeve terug. “Elke K+N-site organiseerde iets anders voor medewerkers. We wilden eerst alle beschikbare kennis efficiënter inzetten. Gelukkig kregen we daar veel vrijheid voor. Dat ik in mijn vorige jobs trainingsplatforms zelf moest ontwikkelen omdat er geen budgetten of belangstelling voor waren, speelde in mijn voordeel: ik wist hoe ik het moest aanpakken.”

Surmont beaamt: “Op Belux-niveau bestond er geen echt kader voor L&D. De HR Director deed zijn deel, de HR Business Partner zorgde voor een ander deel. We hadden trajecten nodig waar iedereen toegang toe zou krijgen, zoals training, onboarding, talentontwikkeling en leiderschap. Dat medewerkers zelf hun ontwikkeling sturen, is de uiteindelijke bedoe-

ling. Dat begint bij weten wat dat aanbod juist inhoudt. Wij richtten dus het uitstalraam in met het training- of coachingaanbod en we geven er *shoppingadvies* over."

DE EXPERIENCE
HET BELANG VAN DE PERFORMANCE & POTENTIAL REVIEW

Op brede schaal wordt het opleidingsaanbod bij Kuehne +Nagel samengesteld op basis van de jaarlijkse *Performance & Potential Review*, het gesprek tussen manager en medewerker. "Een onderdeel daarvan is het ontwikkelplan", licht Surmont toe. "Wat zijn je sterktes? Waarin wil je verder groeien? Daarnaast zijn er de contacten met de HR Business Partners. Steven en ik zijn er de afgelopen vijf jaar in geslaagd om dat proces meer te laten leven en zichtbaarder te maken. We hebben ook vraag naar opleidingen gecreëerd – een stukje marketing dat ik dankzij mijn marketingachtergrond kan inzetten."

"De combinatie Outlook en Time Management, bijvoorbeeld, hebben we visueel aantrekkelijk gepromoot", illustreert De Graeve. "Die aanpak leidde tot een tiental trainingen voor tien mensen: een onverwacht grote respons. Het is een evenwicht tussen kenbaar en toegankelijk maken, en tegelijkertijd mensen niet overladen. Wie al overbelast is, stel je beter even geen extra opleidingen voor."

"Nog een voorbeeld is personal coaching", gaat Surmont verder. "Dat organiseren met externe partijen is waardevol, maar ook duur. Daarom hebben we parallel een interne *poule* van mensen opgeleid om zelf intern personal coach te worden voor maximaal twee collega's tegelijk. Zo wordt personal coaching toegankelijk voor een breder publiek. Een win-win voor coaches en coachees om in contact te komen met mensen uit andere departementen en op die manier hun inzichten te verruimen. De afgelopen 5 jaar is de bedrijfscultuur op het vlak van leren en communicatie

echt wel geëvolueerd. Vroeger lag de nadruk op informeren, nu op *employee experience* en *a great place to work*."

DE PERFORMANTIE
MET DE SNELHEID VAN POP-UP BOOTCAMPS

Learning & Development heeft een plek verworven binnen Kuehne+Nagel, maar daar moesten enkele voorwaarden voor vervuld worden. Nathalie Surmont: "Allereerst gaat het om performantie: je aanbod moet goed en duidelijk zijn, pragmatisch en gericht. Een voorbeeld? Een manier om op korte tijd veel mensen te bereiken, zijn onze bootcamps. We deden dat om op korte termijn de nood in te vullen aan enkele knelpuntfuncties."

"Ons eerste bootcamp was een mix van training en *on the job* leren, nog vóór je aanwerving", pikt Steven De Graeve in. "Onze *forewarders* zorgen bijvoorbeeld voor de administratieve afhandeling binnen onze zee- en luchtvrachtafdeling. Dat zijn profielen die je snel moet kunnen vinden én inzetten. Een bootcamp doorbreekt het traditionele één-op-één aanwerven en opleiden. Het concept, waarbij verscheidene (nieuwe en bestaande) medewerkers meerdere weken in een opleidingstraject zitten voor een bepaalde functie, hebben we samen met de HR Business Partner ontwikkeld en op héél korte tijd georganiseerd. Het idee werd al snel opgepikt door andere business units en hielp om onze groei mee mogelijk te maken."

"Zorg dat elke medewerker altijd meteen kan weten hoe je opleidingsaanbod eruit ziet."

NATHALIE SURMONT

DE STRATEGIE
REKENEN OP DE VOLLE STEUN VAN HET MANAGEMENT

"Belangrijk: niet ieder idee komt van ons, we zorgen ervoor dat Learning & Development op de agenda staat van de management board en de HR Business Partners", beklemtoont Surmont. "Zij hebben het beste inzicht in wat er leeft op de sites. Met onze beslissingsnemers onderhouden we erg korte lijnen. Eenmaal het idee is verkocht, wordt connecteren op grote schaal belangrijk om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Elke K+N-site en elke medewerker is verschillend, dus één-op-één communicatie is ook altijd nodig."

"Eén kwaliteit van dit bedrijf is dat opleiding van bovenaf wordt gesteund", stipt De Graeve aan. "In vele bedrijven is een opleidingsdepartement er vaak louter en alleen omdat opleidingen wettelijk verplicht zijn. Je bent een *cost center*, je genereert geen omzet. Kuehne+Nagel ziet dat helemaal anders: een pluim op de hoed van ons management. Inhoudelijk kan je echt iets betekenen als L&D-medewerker. Om het in termen van *Lean* te stellen: hier wordt snel beslist, hier wordt voor meer efficiëntie gezorgd. Onze HR Director ziet meteen of iets werkt. Dat maakt

HOE SLAAGDEN TWEE L&D-VERANTWOORDELIJKEN ERIN OM HET OPLEIDINGSAANBOD ZICHTBAARDER TE MAKEN?

- Kuevhne+Nagel is een wereldwijd opererend logistiek bedrijf met 16 Belgische vestigingen. L&D kreeg er de vrijheid om het opleidingsaanbod te stroomlijnen en breed toegankelijk te maken.
- Een sterk aanbod steunt op een 'marketingaanpak' die een vraag naar opleidingen creëert. Plaats 'leren' in het uitstalraam!
- Performante, pragmatische en gerichte opleidingen scoren ook bij het management.
- Subsidies kunnen helpen om het budget onder controle te houden, en op die manier het aanbod voldoende breed te maken en te houden.

"Een management dat 'opleiding' niet enkel als een kostenpost ziet, is essentieel."

STEVEN DE GRAEVE

dat hij open staat om iets te *proberen*. Uiteindelijk moet het wel iets opleveren, maar je wordt nergens op afgerekend. In andere bedrijven wordt er ook langer bij successen stilgestaan, waardoor je op je lauweren gaat rusten. Hier ligt het tempo hoog. Boek je een succes, dan krijg je meteen de vraag: *goed gedaan, what's next?* Dat was wennen *(lachje)*."

DE OPTIMALISATIE
VERLIES OOK HET BUDGET NIET UIT HET OOG

De nieuwe dynamiek binnen Learning & Development heeft weinig invloed op het algemene budget voor opleiding en training. "De business betaalt de opleidingskosten voor zijn medewerkers. Het is dus belangrijk dat ze achter het aanbod staan. Een *Lean*-opleiding *Six Sigma Green Belt*, bijvoorbeeld, duurt 9 dagen en kost zo'n 30.000 euro. Wordt die aangevraagd door een Sales Director, dan is dat natuurlijk anders dan wanneer wij die zouden voorstellen", legt De Graeve uit.

Anderzijds houden ze in L&D de vinger stevig aan de pols van subsidiemogelijkheden om bijkomende investeringen mogelijk te maken, voegt De Graeve er nog aan toe: "ESF-subsidies komen daarbij vaak in beeld om het opleidingsaanbod mee vorm te geven. Ook wanneer de overheid een initiatief lanceert zoals het post-coronaproject *Alle hens aan dek*, dan bekijken wij hoe wij zoiets kunnen inpassen binnen L&D. Het gaat daarbij niet om de subsidies zelf, wel om een breder opleidingsaanbod. Een opleiding moet altijd meerwaarde bieden en niet enkel een *nice to have* zijn. Is een Virtual Reality-training voor *safety* in een warehouse, bijvoorbeeld, echt een meerwaarde? Dat zoeken we uit. We krijgen de ruimte om daarmee te experimenteren."

DE VERSTERKING
DE LEERTRANSFER VERHOGEN

Pragmatisch klinkt hier niet als een leuze, het is eigen aan dit bedrijf en deze sector, zoveel is duidelijk. "Ook de leertransfer versterken, heeft daarmee te maken", glimlacht Nathalie Surmont. "Dat is trouwens een groot aandachtspunt. Wat hou je over van je opleiding? En vooral: wat heb je ermee gedaan? En hoe kunnen we de toepassing naar de praktijk verhogen? Zo evalueren we zoveel mogelijk welke aanpak de hoogste leerimpact creëert."

Steven De Graeve besluit: "We proberen zoveel mogelijk in te zetten op sterke punten. Ik verdiep me in de wettelijke opleidingsbepalingen binnen de logistiek en in de subsidiematerie. Tegelijk hoef ik geen virtuele trainer te worden, dat zou me minder goed liggen. Het kader voor een geschikte opleiding stáát er binnen onze organisatie. We hebben het gecreëerd én – het cruciale – er wordt wel degelijk goed gebruik van gemaakt. Toch blijft het een strijd om tijd te maken voor gerichte ontwikkeling in een business met zo'n hoge operationele druk als de onze. Een pragmatisch leeraanbod – op het vlak van leervorm, duurtijd en *content* – is dan ook bijzonder belangrijk."

“Learning is maar één stukje van een veel grotere puzzel”

LEREN EN ONTWIKKELEN BIJ BANDENREUS BRIDGESTONE:
ALLESBEHALVE BANDWERK

Hoe garandeer je 22.000 medewerkers uit drie continenten voldoende leer- en ontwikkelingskansen? Dat is de uitdaging waar Evelyne Van Vosselen, HR Director Leadership & Organisational Development bij Bridgestone EMIA, dag na dag voor staat. Haar recept? Maak van alles wat je onderneemt een leermoment voor medewerker en organisatie. En spring creatief om met de middelen die je hebt.

TEKST PIET VERBEEST FOTO'S CAROLINE DUPONT

Evelyne Van Vosselen belandde in september 2016 – na een gevarieerd HR parcours bij onder meer Dell, Sony en Ingersoll Rand – bij het Japanse Bridgestone, de grootste bandenproducent ter wereld: "Van de 147.000 medewerkers wereldwijd werken er zo'n 22.000 in de regio EMIA (Europe, Middle East, India & Africa). De geografische en culturele verscheidenheid onder de mensen waar ik verantwoordelijkheid voor draag, is dus enorm groot. Verder heb je ook nog eens het verschil tussen de 7000 whitecollars en 15.000 bluecollars. Doordat elk van onze 17 fabrieken van oudsher haar eigen HR beleid heeft, is het niet evident om vanuit het regionale hoofdkantoor in Zaventem een centraal Learning & Development-beleid te ontwikkelen. Maar ik heb wel één grote meevaller: de voorbije jaren kregen we vanuit de algemene directie in Japan steeds meer autonomie. Zo kunnen we gericht stappen zetten om onze business beter te ondersteunen, op maat van de uitdagingen van deze tijd."

"We reiken onze mensen constant en op alle mogelijke manieren nieuwe leermomenten aan."

DE ORGANISATIE
ONTDEK EEN LEARNING MANAGEMENT SYSTEM

Met amper drie mensen staan ze in voor alle initiatieven binnen Bridgestone EMIA op het vlak van Performance Management, Talent Management, Leadership Development, Learning & Development, Culture & Engagement, Wellbeing en Sustainability. "Als je al die verantwoordelijkheden als aparte silootjes benadert, krijg je een hopeloze versplintering", verduidelijkt Van Vosselen. "De enige werkbare oplossing is dat je ze integreert in een overkoepelende strategie waarmee je als organisatie de blik op de toekomst houdt. Met als centrale vraag: wie zijn we als bedrijf en waar willen we naartoe? De neuzen allemaal in dezelfde richting krijgen, is voor mij een belangrijk leerobjectief. In de praktijk hangt alles namelijk samen: learning is maar één van de vele puzzelstukjes, je kan het niet bekijken als een losstaand gegeven. Het echte formele leren is bij ons trouwens niet zo nadrukkelijk aanwezig. Maar we reiken onze mensen wel constant en op alle mogelijke manieren nieuwe leermomenten aan."

Eén van haar eerste realisaties was de implementatie van een performant Learning Management System (LMS): "Dat moest ons toelaten om een kwalitatief centraal opleidingsaanbod te creëren en tegelijk de lokale initiatieven beter te ondersteunen. De twee zullen altijd naast elkaar blijven bestaan. Vorklifttraining, bijvoorbeeld, kan je onmogelijk centraliseren. Daarnaast moet je erover waken dat alle L&D-initiatieven de strategie en cultuur van het bedrijf ondersteunen, en zelfs actief vormgeven. Maar je mag zeker niet te snel willen gaan, niet iedereen is van meet af aan overtuigd dat het de moeite loont om je Latijn te steken in de ontwikkeling van structurele leerobjectieven."

De jongste jaren was Van Vosselen dan ook constant 'op een missie' om relevante content aan het LMS toe te voegen en tegelijk lokale HR verantwoordelijken te overtuigen om gebruik te maken van de vele voordelen van het systeem: "Beetje bij beetje krijgen we nu ook een duidelijk zicht op leerinitiatieven die geschikt zijn om naar andere sites uit te rollen."

DE VONDST
BOUW JE EIGEN E-LEARNINGS

In 2019 werd e-learning fors uitgebreid. "Na rijp beraad kochten we een catalogus met 16.000 modules", legt Van Vosselen uit. Maar hoe stel je zo'n gigantisch platform op een haalbare manier ter beschikking

van 22.000 gebruikers met zulke uiteenlopende profielen? "Dat waren we nog volop aan het ontdekken toen de coronacrisis uitbrak. We hebben dan collecties gemaakt van trainingen rond een bepaald thema, zoals Mental Health, Remote Leadership, Working Remotely,… Het handige is dat mensen die opleidingen kunnen volgen wanneer het hen het best uitkomt. Tegelijk begonnen we met behulp van een eenvoudige *authoring tool* van het Gentse bedrijf **FLOW**SPARKS ook eigen e-learnings te bouwen. Als je daarin aangeeft wat je met je opleiding wil bereiken, krijg je templates op maat waarin je alleen nog je content moet invoeren. Superhandig en zeer gebruiksvriendelijk."

Zo wist een Spaanse HR Business Partner een opleiding te creëren die de bluecollars vlot vertrouwd maakte met de coronavoorschriften, een eyeopener die ook in andere sites de trein definitief aan het rollen bracht. "We hebben voor de verschillende functies capability-modellen opgemaakt en hebben daar telkens een leerpad aan gekoppeld", vervolgt Van Vosselen. "Sindsdien ontwikkelen meer en meer leidinggevenden voor hun mensen leerinitiatieven op maat. Het voorbije jaar zijn de curves van het aantal unieke users en gevolgde e-learnings blijven stijgen. De motor is echt aangeslagen."

'MY LESSONS LEARNED'

- **De basis van learning is uitwisseling en conversatie:** je moet je leerinitiatieven afstemmen op de vragen waarmee je mensen zitten. Vandaar het grote belang van *culture & engagement surveys*. Pas als je weet hoe het met je medewerkers gaat, kan je dat vertalen naar concrete acties.
- **Vooruitgang boek je dankzij goed communiceren en gefaseerd uitrollen:** consistent en consequent duidelijk maken waar je als organisatie naartoe wil, is even belangrijk als het formele leren zelf.
- **Je kan learning niet loskoppelen van je strategie:** daarom is het beslist nodig om op alle mogelijke manieren het leerelement in alle activiteiten te integreren. Daarom bevat bijvoorbeeld ook het Wellbeing Plan webinars en leermomenten.
- **Ook voor je Leadership Development is learning cruciaal:** na het zoeken naar de 100 *future global leaders* in de organisatie werden ontwikkelingstrajecten uitgestippeld. Het doel: het nieuwe Leadership DNA mee uitdragen.

DÉ TIP
GUN JEZELF DE TIJD OM TE GROEIEN

"Vroeger moest het allemaal meteen perfect zijn. Beetje bij beetje hebben we er kunnen inslijpen dat we onszelf de tijd moeten geven om beter te worden, om te groeien", vertelt Van Vosselen. "Als je de ambitie uitspreekt om een *learning organisation* te worden, is het immers evenzeer de vraag hoe je naar de wereld kijkt en wat je uit je mislukkingen leert. Je kan zonder enig probleem een dure externe partner in huis halen, maar op onze manier kunnen we met bescheiden middelen even goed mooie resultaten boeken. Het grote voordeel van zelf veel content te creëren, is dat je verplicht bent om dicht bij de business te staan en dat je er zo zelf ook veel uit leert. Dat vergt tijd (en veel werk), maar zo krijg je best wel een cultuurswitch op gang. Het komt erop aan een nieuwe dynamiek te creëren, de focus te houden en de tools optimaal in te zetten."

DE SCHOOL VINDT DE WEG NAAR BASF (EN VICE VERSA)

“Stages als ontwikkelingstool voor jongeren én medewerkers”

In de kop van de Antwerpse haven zijn 3500 medewerkers aan de slag op de site van BASF. De Duitse chemiereus is een gegeerde werkgever en toch blijft er een permanente nood aan technisch geschoolde profielen. De oplossing? Recruitmentverantwoordelijke Katrien Dingemans en L&D Manager Alain Molinard lichten toe hoe samenwerken met scholen en de buitenwereld binnenbrengen de drempels wegwerkt voor een inclusiever en efficiënter aanwervingsbeleid.

TEKST WIELAND DE HOON FOTO'S CAROLINE DUPONT

"We create chemistry for a sustainable future." De slogan van BASF ademt duurzaamheid én die zit ook in de manier waarop het bedrijf met (toekomstige) medewerkers omgaat. Het onderwijs speelt er een essentiële rol in. Katrien Dingemans, ook verantwoordelijk voor werkplekleren en onderwijs, licht toe: "De instroom van nieuwe medewerkers begint bij de scholen. Onze naamsbekendheid zetten we voor hen extra in de verf via werkplekleren en gelijkwaardige partnerschappen. Dat is een belangrijk kanaal om hooggeschoolde technici te bereiken om hier procesoperator, technieker of ingenieur te worden."

"De instroom van nieuwe medewerkers begint bij de scholen."

KATRIEN DINGEMANS
Recruitmentverantwoordelijke
BASF Antwerpen

STAGES AFSTEMMEN OP NODEN VAN HET ONDERWIJS

Kandidaten stromen in vanuit het secundair onderwijs, als professionele bachelor en als universitair. "In onze relaties met scholen mikken we op de korte en lange termijn. Langetermijn zijn bijvoorbeeld onze stages voor TSO'ers om hen te laten proeven van jobmogelijkheden in de industrie. Wij hopen dan dat ze een STEM-richting kiezen als professionele bachelor of master. Die twee weken stage maken echt een verschil. Hetzelfde doen we nu voor ASO-leerlingen. Sommigen heroriënteren echt hun studiekeuze", getuigt Dingemans.

BASF stemt het stageaanbod zelfs af op de noden van het onderwijs. "Scholen willen vooral véél stageplaatsen. We boden er vroeger een 60-tal per jaar aan. En voor jongeren uit beroepsrichtingen zijn we in gesprek gegaan met onze contractoren. Zij hebben kandidaten nodig uit beroepsgerichte opleidingen zoals lassen, draaien en frezen. Ze bieden nu op onze site stageplaatsen aan voor deze leerlingen."

Ook qua didactisch materiaal draagt BASF een steentje bij: "Materiaal dat we niet meer operationeel gebruiken, reinigen we en schenken we aan de scholen. Intussen organiseren we ook duaal leren. Het lerarentekort in de STEM-richtingen vangen we mee op door ingenieurs enkele uren per week voor de klas te laten staan, net zoals onze ingenieurs soms gastdocent zijn aan de universiteit."

"Die stageplaatsen hebben natuurlijk ook impact op de werknemers", merkt L&D Manager Alain Molinard op. "Mentor moet je willen zijn. Tijd vrijmaken lukt alleen als je gemotiveerd bent, met jonge mensen kan omgaan, en kennis correct wil én kan overbrengen. Inhoudelijk noch didactisch kan je dat zomaar aan iedereen toevertrouwen." Maar wie zich engageert als mentor, houdt daar graag zelf iets aan over. "Daarom zorgden we met opleidingspartners voor mentoropleidingen. Onze stagebegeleiders krijgen via training inzicht in pedagogie en didactiek. De generatiekloof maakt ook een traject rond omgaan met verschillende generaties nodig."

YOUNG POTENTIALS OPLEIDEN TOT STAGEBEGELEIDER

Stages begeleiden is ook een mooie kans om nieuwe vaardigheden op te doen. Mentoren bouwen bijzondere competenties op, weet Dingemans: "We kiezen nu voor niet-leidinggevende profielen als mentor. Young potentials zijn toegankelijker en hebben nog voeling voor de leefwereld van jongeren. Ze zijn geknipt om een wekenlange stage gespreid over het hele schooljaar te beoordelen en te evalueren. We zetten de stages dus ook als een ontwikkelingstool voor onze medewerkers in."

Interessant is dat het onderwijs zelf de mentoren coacht. "De school komt geregeld langs voor een leergesprek tussen de trajectbegeleider van de school, de jongere en de mentor. *Schoolse* kennisoverdracht met diepgang is hier een referentiekader geworden."

De wisselwerking met de scholen leidt tot kwalitatievere aanwervingen. "Van onze 200 stageplaatsen per schooljaar is de helft gericht op de korte termijn", aldus Dingemans. "Iets meer dan de helft studeert binnen het jaar af en kunnen we ook aanwerven. Zo'n 100 stageplaatsen is voor zesdejaars secundair, die nog verder studeren. We vinden wel dat de kwaliteit van onze aanwervingen verbeterd is. Tijdens die stageweken leer je elkaar kennen en de jongeren ervaren

zelf wat je van de onderneming kan verwachten. Kandidaten die zelf onze bedrijfscultuur en meerwaarde als werkgever ervaren, doorlopen een zuiverder rekruteringsproces dan via klassieke werving en selectie."

Op die manier voert BASF een L&D-beleid op maat. De scholen waarmee partnerschappen bestaan, winnen meer dan stageplaatsen. "We hebben heel wat technisch lesmateriaal. Meer materiaal is online beschikbaar via e-learnings", illustreert Molinard. "Interessant voor scholen die vaak de financiële middelen niet hebben voor digitale leerconcepten. De trajectbegeleiders nemen ze graag mee in hun lessenpakket."

"Die stageplaatsen hebben natuurlijk ook impact op de werknemers."

ALAIN MOLINARD
L&D Manager
BASF Antwerpen

JOBHOPPERS AAN BOORD HOUDEN VIA LEERKANSEN

Opleiding is ook binnen het retentiebeleid belangrijk. Leren maakt een loopbaan aantrekkelijker. "We werken op twee sporen", zegt Molinard. "Klassikale opleiding, maar ook werkplekleren via bijvoorbeeld tablets. Je moet méé zijn. Zo proberen we talent aan boord te houden." Dingemans vult aan: "Zeker voor professionele bachelors is blijvend leren belangrijk. Ambitieuze profielen met een gebrek aan opleidingskansen ben je snel kwijt. Hogergeschoolden willen bovendien inspraak. Zo wordt jobcrafting steeds meer een pijler. Meer dan 5 jaar op dezelfde job blijven zitten, is weinig prikkelend voor een hoogopgeleide technicus."

Interne jobmobiliteit is belangrijk voor retentie, beaamt Molinard. "Vacatures worden eerst intern gepubliceerd. Bij elke functie hoort een opleidingsplan. Daar ben je vlot 3 jaar zoet mee. Daarna mikken we op rotatie. Verrijkend voor de medewerker én de organisatie." Katrien pikt in: "Een procesoperator is pas na jaren autonoom. Zo iemand zie je niet graag vertrekken. Het is dus zoeken naar voldoende uitdaging bieden én de continuïteit garanderen. Hoe hoger geschoold, hoe groter de drang om te jobhoppen. Zeker de STEM-bachelors vinden meteen werk…"

BASF ANTWERPEN ALS ROLMODEL VOOR INCLUSIE

BASF zet als internationale onderneming al jarenlang in op diversiteit, maar ook in rekruteringsinspanningen en het CSR-beleid speelt het een belangrijke rol. BASF haalt de buitenwereld mee binnen via organisaties als PEP, Capital en A Seat At The Table, waarbij jongeren met allochtone roots een zitje krijgen aan de directietafel en van gedachten wisselen met de CEO. Dingemans: "Er bestaat een grote allochtone talent pool. ASATT moet er mee voor zorgen dat de jongeren mét een diploma ook aan BASF denken als potentiële werkgever. Tegen eind 2022 willen we een intensief contact opbouwen met 250 jongeren. Inclusie staat voor: je erkend voelen en rolmodellen hebben waarmee je je kan identificeren."

BASF Antwerpen speelt met zijn flexibele aanpak een interessante rol. "Ik hoop dat onze *good practices* ook een verschil kunnen maken voor een onderwijshervorming", besluit Dingemans. "De brug slaan met het onderwijs is hard nodig in onze kenniseconomie."

ZO VALLEN AANDACHT VOOR STAGES ÉN INTERNE L&D SAMEN

- Een wisselwerking met het TSO, BSO en ASO op basis van evenwichtige en volwaardige partnerschappen mikt op snelle aanwervingen, maar ook op de lange termijn.
- Opleidings- en leerkansen creëren in samenwerking met het onderwijs is een belangrijk onderdeel van het retentiebeleid.
- Inclusie en diversiteit zijn al jarenlang pijlers bij BASF, maar blijken ook essentieel in de *oorlog om talent*.

Roeland Van Dessel en Dirk Vanstipelen verkennen de opleidingstrends

In alles wat ze doen – of dat nu outplacement, loopbaanbegeleiding, begeleiding van werk naar werk, inplacement of het geven van HR advies is – een persoonlijke en eerlijke samenwerking staat altijd voorop. Dat komt voor Travvant op de eerste plaats. Samen met Annick Huybrechts of Roeland Van Dessel gaan we elke maand langs bij een hoogst interessante HRM'er, manager of ondernemer die een beroep op hen doet.

TEKST LESLEY ARENS FOTO'S CAROLINE DUPONT

"Wij willen de sherpa zijn in levenslang leren"

Deze maand connecteert Roeland Van Dessel ons met Dirk Vanstipelen, CEO van de groep Syntra Limburg. Als private opleidingsverstrekker vervult Syntra een maatschappelijke rol om levenslang leren, innoverend leren, ondernemend leren en duaal leren vorm te geven.

De Syntra's richten zich zowel tot jongeren, ondernemers als volwassenen die ze rechtstreeks of via hun werkgever bereiken. Hun docenten werken voornamelijk op freelance basis en komen allemaal uit de praktijk. Jaarlijks volgen zo'n 8000 tot 9000 cursisten minstens één opleidingsmodule in Syntra Limburg. Innovatie vindt Dirk Vanstipelen bijzonder belangrijk, zowel in het opleidingsaanbod als in de methodiek. Als CEO zet hij de lijnen uit, onderhoudt hij contacten met het bedrijfsleven en alle stakeholders, waaronder de Vlaamse overheid en VDAB.

Eerst even een steile omweg… Sherpa's zijn van oorsprong een Tibetaans volk, die bekend staan om hun verdiensten voor het alpinisme als klimmer, drager en berggids. Onder de leiding van Lakpa Rita hebben 253 klimmers de top van Mount Everest bereikt. Hij voerde 23 expedities aan en is de eerste Sherpa die de hoogste bergtop in ieder van de zeven continenten heeft bestegen. En dat is nu precies de rol die Dirk Vanstipelen voor Syntra ziet, zo legt de CEO uit: "Leven, leren en werken vloeien steeds meer in elkaar en dat brengt ook stress met zich mee. In dat opzicht is het gek dat in het onderwijs enkel lichamelijke opvoeding gegeven wordt, we zouden ook mentale opvoeding kunnen voorzien om mensen van jongs af aan te helpen om weerbaarder en wendbaarder te worden."

"Stel je voor dat we bij iedereen een soort *profilering* kunnen doen op verschillende mijlpalen in hun leven, en we starten al in het onderwijs: wat wil je leren, hoe leer je het liefst, wat interesseert jou?", preciseert Vanstipelen. "Op basis daarvan krijg je een profiel én gerichte suggesties om beter doordachte job-, opleiding- en loopbaankeuzes te maken. Als je dat koppelt aan data over gevolgde opleidingen en werkervaring, kan je mensen heel gericht begeleiden op hun route in werk en leven, zoals een sherpa."

> "Bedrijven zijn massaal op zoek naar een digitaal platform waarop ze alle opleidingen beschikbaar kunnen maken."
>
> DIRK VANSTIPELEN
> CEO Syntra Limburg

~~MENSEN LEREN NIET GENOEG~~
WE LEREN MEER DAN WAT WE (KUNNEN) METEN

Mensen leren niet (genoeg), zeker niet in België, zo wijzen tal van studies aan, jaar na jaar. Ligt het aan de medewerker of de werkgever? Laat het onderwijs steken vallen? Of moet de overheid het oplossen?

Roeland Van Dessel ziet twee verklaringen: "Ten eerste: ons onderwijssysteem was zo goed, dat we er lang van overtuigd waren dat, eens we dat doorlopen hadden, *gebeiteld* zaten voor de rest van ons leven. Ten tweede: onderwijs wordt hier zwaar gefinancierd, alles wordt geregeld. Dat maakt dat mensen niet bereid zijn om daar zelf (financiële) inspanningen voor te leveren eens ze *afgestudeerd* zijn. Mensen hebben dus *geleerd* om naar de overheid en bedrijven te kijken om die keuzes voor hen te maken – en dat is fundamenteel fout. Leren is een verantwoordelijkheid voor overheid, werkgever en werknemer."

"Langzaam maar zeker begint het in te sijpelen bij werknemers, overheid en bedrijven dat *leren geen kost is, maar een investering*", vult Dirk Vanstipelen aan. "Veel medewerkers hebben tijdens de afgelopen pandemie ook ondervonden hoe fragiel hun job is. En we worden uitgedaagd door de nieuwe generatie die tewerkstelling als mogelijkheid tot ontwikkelen ziet."

Prompt plaatst hij er een kanttekening bij: "Participatie aan levenslang leren is veel groter dan wat we meten en wat gemeten kan worden. Onderzoeken en rapporten beperken zich doorgaans tot formele opleidingen, maar we leren ook veel informeel van elkaar. Er zitten leermomenten in elk contact – op voorwaarde dat we ervoor openstaan. Zeggen dat we achteraan het peloton bengelen als het gaat over levenslang leren, vind ik daarom te kort door de bocht, maar we dienen wel een versnelling hoger te schakelen."

~~MENSEN HEBBEN GEEN GOESTING OM TE LEREN~~
LEERGOESTING KAN JE CREËREN

"Tell me and I will forget, teach me and I will remember, involve me and I will learn", poneerde Benjamin Franklin, één van de grondleggers van de VS, al in de 18de eeuw. De sleutel ligt met andere woorden in betrokkenheid, verbinding en *belonging*. Dat klinkt mooi, maar hoe zet je dat om in concrete stimulansen tot leergierigheid?

3 VASTSTELLINGEN OVER LEREN IN VLAANDEREN

- Zeggen dat we achteraan het peloton bengelen als het gaat over levenslang leren, is te kort door de bocht, maar we dienen wel een versnelling hoger te schakelen.
- Een opleiding moet relevant zijn en meteen toepasbaar.
- Technologie kan leren zeker vernieuwender, efficiënter en effectiever maken, maar ze vervangt niet alles. Het digitaal leren kan dus een enorme meerwaarde zijn, maar dan niet in een louter digitaal kader, wel in een hybride model.

"Als mijn laatste leerervaring positief is, dan creëert dat goesting om dat opnieuw te doen", antwoordt Vanstipelen. "Een positieve leerervaring betekent dat ik *iets nieuws* geleerd heb, iets dat ik *relevant* vond en waar ik concreet *iets mee gedaan* heb. Een opleiding moet dus relevant zijn en meteen toepasbaar. Zo kan je leergoesting creëren op de werkvloer én op school. Heel wat opleidingen voldoen echter niet aan die voorwaarden én zijn te lang. Nog veel meer dan vroeger zijn jongeren schoolmoe, waardoor ze op 18 jaar ongekwalificeerd uitstromen. Eerder dan jongeren te verplichten om uit het hoofd te leren waar de Nete stroomt, doen we er beter aan om jongeren te leren hoe ze zelf op zoek kunnen gaan naar kennis."

~~MENSEN STAAN NIET AAN HET ROER VAN HUN LEERLOOPBAAN~~
VAN STRATEGISCH OPLEIDEN NAAR DUURZAAM SELF-DIRECTED ONTWIKKELEN

"Vroeger maakte elk bedrijf een strategisch opleidingsplan op en daaruit *mochten* medewerkers kiezen. Vandaag draaien we dat beter om", meent Van Dessel. Hij vindt gehoor bij Vanstipelen, die toelicht: "Mensen geven ook steeds meer zelf aan welke opleidingen ze willen volgen. Eén van de grote uitdagingen daarbij is dat je dat georganiseerd moet krijgen. Je kan moeilijk een opleiding voor twee medewerkers inrichten. Met Syntra stellen wij jaarlijks een opleidingskalender op die vertrekt vanuit de noden van de medewerkers uit de bedrijven in de buurt. Zo kunnen medewerkers zelf kiezen en geraken de klasgroepen vol. Opvallend is ook de toenemende vraag naar niet-jobgerelateerde opleidingen bij werknemers én de bereidheid bij bedrijven om op die vraag in te gaan. Neem nu een opleiding 'mijn geld beheren': het helpt de medewerker niet verder in zijn professionele ontwikkeling, maar het is wel belangrijk in het kader van zijn financieel welzijn. Hetzelfde geldt voor opleidingen gelinkt aan gezondheid. Ook in kmo's zien we die shift. Bedrijven zijn ook massaal op zoek naar een digitaal platform waarop ze alle opleidingen beschikbaar kunnen maken voor hun medewerkers, zodat ze zelf kunnen kiezen."

~~TECHNOLOGIE VERANDERT ALLES~~
TECHNOLOGIE MAAKT LEREN VERNIEUWENDER, EFFICIËNTER EN EFFECTIEVER

"Covid-19 heeft ertoe geleid dat de digitale versnelling *geëxplodeerd* is", stelt Vanstipelen vast. "Dat maakt dat digitale geletterdheid belangrijker wordt en dat heel wat opleidingen nu ook digitaal aangeboden worden. Volgens mij zal de slinger na de pandemie doorslaan naar de andere kant, om dan ergens in het midden te eindigen in een hybride model, waar we ook bij Syntra sterk voor pleiten. Technologie is sowieso belangrijk. Syntra Limburg is onder andere gevestigd in de T2 campus, dat is een TECHtalenthub waar we samen met onze projectpartners VDAB en de Stad Genk onze expertise bundelen op het vlak van opleidingen, arbeidsmarkt en technologie. Allemaal met het oog op meer en vooral duurzame tewerkstelling in techniek en technologie. Een docent zal in de toekomst meer de rol van coach opnemen, en technologie kan ingezet worden om het leereffect en de leertransfer te vergroten. Dus ja, technologie kan leren zeker vernieuwender, efficiënter en effectiever maken, maar ze vervangt niet alles."

CROSSING HR BORDERS

"Don't think outside the box, think outside your industry!" Voor elk probleem waarmee HR vandaag geconfronteerd wordt, heeft een andere sector al een oplossing. Over het muurtje kijken, zo noemen we dat bij #ZigZagHR. Cyriel Kortleven en Marc Heleven noemen dat 'crossindustry innovation'. Hoe je nieuwe inzichten uit andere vakgebieden, industrieën en culturen vertaalt in concrete oplossingen voor jouw HR uitdagingen, ontdek je iedere maand in de rubriek Crossing HR Borders.

MARC HELEVEN

Innovatie Researcher

Meer info: www.7ideas.net

NO BUSINESS LIKE SHOW... HR BUSINESS

HR kan veel leren van de showbizz. Talent is immers cruciaal voor succes. Je wil het beste talent aanwerven om het publiek een fantastische belevenis te geven. Dat geldt ook voor de organisatie. HR kan je vergelijken met de set en kostuumontwerpers: zij zorgen voor een omgeving waar het talent kan *stralen*. De productiemanager zorgt voor een goede samenwerking. In Hollywood zijn er vooral flexibele teams die op projectbasis werken en waarvan de samenstelling geregeld wisselt, afhankelijk van de show.

Wat kan jouw HR afdeling leren van Hollywood?

LEER VAN DE BESTE WETENSCHAPPERS

Via de Universiteit van Nederland brengen inspirerende wetenschappers gratis colleges over diverse onderwerpen. De korte formats zijn ideaal om de aandacht vast te houden. Ze vertrekken steeds van een prikkelende vraag (zoals het ontstaan van zwarte gaten tot verliefdheid bij dieren). Snuffel eens een halfuurtje op de Universiteit van Nederland om vervolgens soortgelijke formats te bedenken om belangrijke informatie over te brengen naar de medewerkers.

Welke formats van leren biedt jouw organisatie aan?

DE JUISTE INFO OP HET JUISTE MOMENT

Microleren wordt steeds populairder. In plaats van (halve) dagtrainingen in te plannen zorgen we voor de juiste informatie op het moment dat de medewerker het nodig heeft via het toestel dat de medewerker verkiest. Dat kan bijvoorbeeld via software waar je op een Netflix-achtige manier de informatie aan je medewerkers aanbiedt. Dit soort minitrainingen lenen zich ook goed voor gamification.

Welke processen zou je perfect via microleren kunnen overbrengen?

OPLEIDING VOOR WIE VERTREKT?

In bepaalde jobs zijn de mogelijkheden om door te groeien beperkt. Je weet dat mensen het doen als een springplank naar een job bij een andere werkgever. Desondanks geloven sommige van dergelijke organisaties sterk in opleiding, zelfs in opleidingen die geen direct verband hebben met het takenpakket, maar die wel nuttig zijn voor toekomstige of persoonlijke ontwikkeling. Hierdoor ontstaat alsnog een binding met de organisatie en verhogen ze hun marktwaarde als interessante werkgever.

Welke algemene opleidingen kun jij aanbieden aan je medewerkers?

"We hebben de dubbele opdracht mensen zich goed in hun vel te laten voelen zonder hen te pamperen en hen op zoek te laten gaan naar hun goesting én hen tegelijkertijd proberen te doen goesting krijgen in het verhaal dat je als werkgever te vertellen hebt." Zo luidt de boodschap van Jan Heyvaert, Chief Human Resources & Sustainability Officer bij AG Insurance en als #ZigZagHR Wijze ook gastheer van deze (nog altijd virtuele) rondetafel over leren en ontwikkelen. "Hoe krijg je mensen aan het leren? Niet door hen te forceren…"

TEKST LUC DE DECKER
FOTO'S CAROLINE DUPONT

ROND DE TAFEL

Leren? Neem de teugels zelf in handen

(Maar is er een paard én kan je al paardrijden?)

5 spanningsvelden rond leren en ontwikkelen anno 2021

1. De teugels in eigen handen nemen is het beste, maar er moet wel eerst een paard zijn en je moet al kunnen paardrijden vooraleer je de teugels echt in handen kunt nemen.
2. Als je je medewerkers alleen maar zaken laat leren die uitsluitend het bedrijf ten goede komen, koop je een ticket op weg naar de mislukking.
3. Misschien worden we in België te veel gepamperd (en leer ook het belang van bomen knuffelen kennen, al dan niet met een duidelijke knipoog).
4. Je kan je niet verder ontwikkelen als je geen puf meer kunt zeggen. Kortom, is de draagkracht wel voldoende sterk?
5. Plots staat alles in het teken van hybride werken en hybride leren, maar wat dan met *equal opportunity* en *equal experience for all*?

Rond de tafel

1 JAN HEYVAERT GASTHEER
Chief Human Resources & Sustainability Officer (CHRSO)
AG Insurance

2 LESLEY ARENS MODERATOR
Founder & Uitgever
#ZigZagHR

3 KRISTEL AWOUTERS
Head of Learning & Development en HR Finance & Insurance
AG Insurance

4 ISABEL DE CLERCQ
Founder, Connect | Share | Lead
Auteur van *Social Technologies in Business*, *Gekruld* en *Het Hybride Werken – Een Manifest*

5 VINCENT GODDEERIS
Digital Associate & Organisation Development Manager
Delhaize

6 SARA HERMANS
Talent, Development & Inclusion Senior Manager
Deloitte

7 KATELIJN NIJSMANS
Managing Partner
The Tipping Point

8 SYLVIE OPSOMMER
Head of Business HR & Career Management
AG Insurance

9 KARINE VANDENBERGHE
Lid Directieraad, Haven van Zeebrugge
Founder, Avvision
Senior Business Advisor & Executive Coach, Perpetos

10 MIEKE VAN ZANDWEGHE
Talent Senior Manager, Tax & Legal
Deloitte

SPANNINGSVELD 1

De teugels in eigen handen nemen is het beste, maar er moet wel eerst een paard zijn en je moet al kunnen paardrijden vooraleer je de teugels echt in handen kunt nemen

Hebben we ons te lang op de borst geklopt en zijn we wat te lankmoedig, zelfgenoegzaam of fatterig gaan achteroverleunen? Feit is dat alle onderzoeken over de Belgische en ook de Vlaamse prestaties in zowel het onderwijs, als over de opleidingen op het werk vergezeld gaan van ongemakkelijk knipperende verklikkerlampjes. Er verschijnen verontrustende barsten in onze zo gekoesterde renommee van keurig opgeleide regio. Waarom leren we niet genoeg (meer)? Moeten we met de vinger wijzen naar de werknemers of de werkgevers? Leren we gewoon niet graag?

Isabel De Clercq (Connect | Share | Lead) schrijft in haar nieuwe boek *Het HybrideWerken – Een Manifest* (Die Keure, juni 2021) zelfs dat levenslang leren in Vlaanderen een vies woord geworden lijkt. "Maar leren is iets heel schoons, het geeft vleugels en maakt gelukkig", pleit ze enthousiast tijdens onze Zoomrondetafel. Als telg uit een onderwijsgezin had ze nochtans tegen een degout kunnen aanbotsen, maar dat is onmiskenbaar anders uitgedraaid.

Vincent Goddeeris (Delhaize) stond zelf nog voor de klas en blijft al even begeesterd. Via een zigzag-parcours heeft hij zich toegespitst op digitaal leren. "Leren combineren met een digitale component, dat is mijn vertrekbasis, althans als die digitale component het leerproces bevordert en versterkt, niet als tool an sich", licht hij toe. "Met het juiste gebruik van de technologie hebben we trouwens nog nooit zoveel mogelijkheden gehad om ons permanent te blijven ontwikkelen." En toch lijkt het mis te lopen…

"Education always seems someone else's problem", citeert Isabel De Clercq (Connect | Share | Lead) Volkmar Denner, de CEO van het Bosch-concern. "Het zou het probleem zijn van slecht onderwijs, nalatige leerkrachten, ongeïnteresseerde politici, zuinige werkgevers,… Maar hij maakt het tot een individuele verantwoordelijkheid: *'Learning is a personal issue, not least for the Bosch CEO.'* Al vindt hij wel dat het bedrijf de medewerkers moet stimuleren."

De Clercq heeft het over aangeleerde hulpeloosheid: "Dat merk ik zowel in het leren als in het werken. Mensen handelen nogal eens reactief. De boodschap is dus proactief handelen. En de vraag is dan wie dat wil. Is het aangeboren? Is het meegegeven tijdens de opvoeding? Door leerkrachten? Door vrienden? Als je je *locus of control* bij andere mensen of *het lot* legt, rest er sowieso minder kans op geluk. Met een interne *locus of control* maak je meer kans op welzijn en geluk."

> "Leren combineren met een digitale component, dat is mijn vertrekbasis, althans als die digitale component het leerproces bevordert en versterkt, niet als tool an sich."
>
> VINCENT GODDEERIS
> Delhaize

> "Het is in ieders belang om de individuele verantwoordelijkheid niet als excuus te gebruiken en de nodige context te creëren waarin mensen gestimuleerd worden om te leren."
>
> KARINE VANDENBERGHE
> Avvision

Dus toch maar de teugels in eigen handen nemen? "Dat is beslist het beste, maar er moet wel eerst een paard voorhanden zijn en je moet ook al kunnen paardrijden vooraleer je de teugels echt in handen kunt nemen", nuanceert Katelijn Nijsmans (The Tipping Point).

"Zich blijven ontwikkelen is de opdracht van elke mens, maar de individuele verantwoordelijkheid wordt nogal eens te sterk benadrukt", bevestigt Karine Vandenberghe (Avvision), nog iemand met zo'n indrukwekkende zigzag-carrière en een absolute *learnatic*. "Mensen vertoeven altijd in een sociale context. Die kan heel stimulerend zijn, maar je kan er ook in opgesloten zitten. In sommige omgevingen ben je al meteen een strever als je als puber iets wil leren – of is de leerdruk juist zo groot, dat je een degout krijgt. Het is in ieders belang – ook van de overheid en de werkgevers – om de individuele verantwoordelijkheid niet als excuus te gebruiken en de nodige context te creëren waarin mensen gestimuleerd én gefaciliteerd worden om te leren."

Tussen haakjes (of juist niet), als het over extreme leergierigheid gaat, heeft nog nooit iemand ons zo perplex doen staan als Karine Vandenberghe met haar uitspraak: "Mijn motto is letterlijk levenslang leren. Ook als ik sterf, hoop ik dat bewust mee te maken, zodat ik ook dan nog leer hoe dat gaat."

"De uitdaging is hoe iedereen goesting in leren te doen krijgen zonder te vervallen in ondoelmatig paternalisme."

JAN HEYVAERT
AG Insurance

SPANNINGSVELD 2

Als je je medewerkers alleen maar zaken laat leren die uitsluitend het bedrijf ten goede komen, koop je een ticket op weg naar de mislukking

Graag, gretig en gulzig leren is de boodschap. "Maar je mag niet verwachten dat alle medewerkers die goesting hebben", vat Jan Heyvaert (AG Insurance) het eerste spanningsveld samen, waarmee hij meteen ook een tweede probleemdomein aansnijdt: "De uitdaging is dus hoe hen goesting te doen krijgen zonder te vervallen in ondoelmatig paternalisme. Wie wil leren, doet dat wel. Over hen hoef je je geen zorgen te maken, al dien je uiteraard hen wel bij te staan en hun ontwikkeling te faciliteren. Het is geen vrijbrief om niets te doen."

Vincent Goddeeris (Delhaize) vond een Brits onderzoek uit 2018 dat uitsluitsel bracht over het aanwenden van de juiste hefboom: "De conclusie luidde: als je je medewerkers alleen maar zaken laat leren die uitsluitend het bedrijf ten goede komen, koop je een ticket op weg naar de mislukking. Als je daarentegen een mix maakt van skills die zowel voor hen privé, als voor het bedrijf interessant zijn, dan heb je een grote kans op succes. Je laat de mensen iets leren waar ze privé echt wat mee zijn en waar ze ook nog wel voordeel uit halen voor hun job. Voor sommige doelgroepen moet je eerst aantonen dat ze door iets te leren privé beter af zijn, maar onderliggend zorg je voor skills die ook belangrijk zijn voor het bedrijf."

"Het probleem is vaak om het management daarvan te overtuigen", beseft Goddeeris. "Je krijgt al gauw de reactie: ga je echt mensen bijscholen om

thuis iets te kunnen doen? Als ik vertel: ik ga iedereen leren werken met een bank-app, bijvoorbeeld, dan stuit je eerst op ongeloof. Dat is toch niet de taak van het bedrijf? Dan is het aan jou om uit te leggen wat die medewerkers daar nog allemaal mee kunnen doen, bijvoorbeeld online een aankoop doen. Zo verwerven ze tegelijkertijd handelingen of skills die ze in het bedrijf kunnen toepassen en gebruiken."

"Klopt, ontdek de echte drivers en bouw daarop verder", vat Karine Vandenberghe (Avvision) samen. Sara Hermans (Deloitte) verwijst naar de klassieker *How People Learn* van Nick Shackleton-Jones: "Daar krijg je ook dat advies: zoek wat mensen drijft. *What do they care about?* Soms hebben ze daar geen antwoord op en dan heb je iets nodig om dat alsnog te stimuleren. Dan moet je duidelijk kunnen maken: *what's in it for me?*"

Uiteindelijk komt het erop neer: *find out what people care about*. "Vaak heeft het te maken met de omgeving die een interesse, een goesting opwekt. Voor sommige mensen moet je echt wel de trigger zoeken. Hoe kan je hen sensibiliseren dat ze nieuwsgierig worden, dat ze graag iets willen bijleren?", vindt ook Sylvie Opsommer (AG Insurance). Prompt voegt ze een mogelijke manier eraan toe: "In het kader van loopbaanbegeleiding organiseren we *Fly & Try*, waarbij medewerkers andere functies kunnen gaan *shadowen*. Zo kunnen ze ontdekken of het iets voor hen is zonder dat ze al meteen een drastische keuze moeten maken. Ondertussen bereid je hen voor op verandering en maak je hen nieuwsgierig. Ook zo'n initiatief kan dé trigger zijn."

> "Laat medewerkers andere functies *shadowen*. Zo kunnen ze ontdekken of het iets voor hen is. Dat kan dé trigger voor verandering zijn."
>
> SYLVIE OPSOMMER
> AG Insurance

"Ook de juiste context is belangrijk, overigens ook voor hoogopgeleiden die al spontaan graag leren", merkt Sara Hermans (Deloitte) op. "De organisatie dient een bepaalde richting aan te geven, zodat iedereen er iets aan heeft. Mensen begrijpen waarom ze iets leren, wat het hen kan bijbrengen, hoe dit bijdraagt aan hun eigen toekomst, alsook die van de organisatie."

SPANNINGSVELD 3

Misschien worden we in België te veel gepamperd (en leer het belang van bomen knuffelen kennen, al dan niet met een duidelijke knipoog)

"Misschien worden we in België wat te veel gepamperd", vraagt Isabel De Clercq (Connect | Share | Lead) zich hardop af. "Misschien willen we niemand ongerust maken. Sommige landen pakken het heel anders aan. Kijk naar Zwitserland, daar is werkloos zijn een fulltime activiteit, je wordt verondersteld om er 8 uur per dag mee bezig te zijn en na 2 jaar valt je uitkering weg. Misschien moeten we dit ook al vroeg in het onderwijs duidelijk maken: denk na over wat je wil doen en besef dat niet alles zal blijven bestaan, waarschijnlijk zelfs je baan niet. Kijk dus verder, blijf leren, blijf groeien. Je blijven ontwikkelen zorgt voor geluk – dat dient beslist ook meegegeven te worden. Hierop moeten we echt wel blijven hameren: leren of ontwikkelen is niets vies, het geeft je vleugels. Wat denk je van de volgende slogan: *Leve Lang Leren!*"

> "Een recente rondvraag wijst uit dat 45% van de mensen beseft dat er heel veel banen gaan verdwijnen, maar slechts 15% gelooft dat hun eigen job daarbij hoort."
>
> KATELIJN NIJSMANS
> The Tipping Point

"Een recente rondvraag wijst uit dat 45% van de mensen beseft dat er heel veel banen gaan verdwijnen, maar slechts 15% gelooft dat hun eigen job daarbij hoort. Het is dus nog lang niet bij iedereen doorgedrongen", stipt Katelijn Nijsmans (The Tipping Point) aan. "Misschien moet de werkgever dan ook duidelijk

"Levenslang leren en ontwikkelen? Het is draaien aan verschillende knoppen tegelijkertijd: onderwijs, werkgever en werknemer – en dat op verschillende niveaus."

MIEKE VAN ZANDWEGHE, Deloitte

maken dat iedereen werk moet maken van de toekomstige skills. Hoe kunnen we anders nog een job garanderen?" stelt Kristel Awouters (AG Insurance).

Jan Heyvaert (AG Insurance) wikt en weegt, hij weet dat louter en alleen pamperen doorgaans niemand helpt, maar noemt zich ook geen voorstander van de harde weg. Vandaar zijn vraag: "Kruipen we met dat leren niet beter naar de goesting toe, in plaats van die goesting naar het leren toe te forceren? Wat drijft mensen? En, inderdaad, wat kan je ook privé gebruiken? Dat lijkt me een goede opener, al blijft het beste recept: met plezier gaan werken. Dan is de stap naar ontwikkeling altijd een heel stuk kleiner. Ik denk dat we daarmee te weinig bezig zijn: wat geeft je energie? Wat doet je graag werken?"

In het begin van zijn carrière vond hij het wat vreemd dat zijn werkgever cursussen aanbod om zich bewust te worden van wellbeing en om het zelfbewustzijn aan te scherpen. "Op een bepaald moment waren we zelfs bomen aan het knuffelen. Raar was dat, tot ik doorhad dat ik op die manier ging nadenken: wat doe ik graag, wat geeft mij energie, wat drijft mij? Die oefeningen hebben me zelfs doen inzien dat ik daar niet op mijn plaats zat, ik moest mijn geluk elders zoeken. Daar is ook niets mis mee, integendeel, dat doen we nog veel te weinig: leren naar je goesting zoeken."

SPANNINGSVELD 4

Je kan je niet verder ontwikkelen als je geen puf meer kunt zeggen. Kortom, is de draagkracht wel voldoende sterk?

"Het klopt dat sommige mensen zich in een comfortzone gaan nestelen en nog te weinig echt actief de regie nemen, maar we mogen ook de enorme stap voorwaarts die we al gezet hebben, niet negeren. We hebben het afgelopen jaar met zijn allen gigantisch veel geleerd", merkt Mieke Van Zandweghe (Deloitte) op. "Die vooruitgang is ook niet altijd formeel in kaart te brengen omdat je veel leert *on the job* of waar dan ook zonder dat je je daar bewust van bent. Je ontmoet bijvoorbeeld mensen van wie je andere inzichten leert. Onderschat dus de informele manier van je ontwikkeling niet. Als je je daar wel van bewust wordt, kan je daar ook veel meer mee doen."

"Laten we de manier waarop we werken nu eens kritisch bekijken. De eerste vraag die we ons daarbij best stellen is: waarmee creëren wij werkelijk toegevoegde waarde?"

ISABEL DE CLERCQ
Connect | Share | Lead

Dus: word je bewust van het onbewuste… "Uiteindelijk gaat het bij het verder stimuleren van leren en ontwikkelen om een samenspel", meent Mieke Van Zandweghe. "Het is draaien aan verschillende knoppen tegelijkertijd: onderwijs, werkgever en werknemer – en dat alles op verschillende niveaus. Kijk naar motivatie of goesting, naar vaardigheden en zeker ook naar de (team- of organisatie)context. Nu hebben we een mooi momentum waarin veel geïnvesteerd is om dichter bij teams en bij mensen te staan, ook om te spreken over zaken die iemand belangrijk vindt. Die bespreekbaarheid kan een enorme hefboom zijn om door te dringen naar hoe je in je job – en in het leven – wil staan, vandaag en in de toekomst. Ik vang ook heel wat signalen op van mensen die het afgelopen (corona)jaar hebben gebruikt om even stil te staan bij: hoe wil ik een verschil maken in mijn job? Wat vind ik belangrijk en wat niet? Hoe heb ik deze periode beleefd, wat wil ik behouden of net niet? Dit is een nooit eerder gezien momentum naar middle management, naar leidinggevenden, maar ook naar de medewerkers

zelf toe om via die nieuwe gesprekscultuur daar verdere stappen in te zetten."

Mieke Van Zandweghe haalt ook inspiratie uit de kaart die talentcoach Luk Dewulf (auteur van onder andere *Ik kies voor mijn talent*) trekt: inzetten op sterktes, zoeken hoe je kracht kan losmaken en ontwikkelen bij individuen en organisaties. "Juist dankzij de huidige bespreekbaarheid kunnen we gaan kijken wie de persoon is achter de werknemer, hoe tevreden iemand is en gezond hij of zij zich voelt. Welke talenten heeft hij of zij? Hoe schatten mensen zichzelf in en zien zij zich in een wereld van vandaag, morgen en overmorgen? Dan kunnen we ook bewuster meer met het aanwezige talent gaan doen, zowel op team- als op organisatieniveau, en de kansen aanreiken of scheppen om mensen mee te laten groeien in de richting die de organisatie uitgaat."

Ze is wel wat bezorgd "over het spanningsveld tussen jezelf heruitvinden en nieuwe vaardigheden ontwikkelen (noem het de bovenbouw) versus het werkvermogen (de onderbouw, die dat allemaal moet kunnen dragen). Om ons verder te ontwikkelen, hebben we nood aan ruimte, zelfvertrouwen, openheid en energie. Sommige mensen zijn moe door de waan van de dag, omdat we (te veel) blijven optimaliseren wat we al kunnen zonder te verruimen. Laten we ook daarvoor waakzaam zijn: is de draagkracht nog wel voldoende sterk?"

> "Wij zeggen niet hoeveel dagen iemand thuis of op kantoor dient te werken, maar hebben collaboration guidelines uitgewerkt die vertrekken vanuit ons DNA."
>
> SARA HERMANS
> Deloitte

Zijn we überhaupt nog in staat om gezwind verder te leren als we volgepropt zitten met stress, angst en andere ongemakken? "Het gaat om twee verschillende zaken", legt Katelijn Nijsmans (The Tipping Point) uit. "Ons brein is in staat om altijd te leren dankzij de neuroplasticiteit. Gebrek aan veerkracht of vermoeidheid kunnen dat leren wel beknellen. Daarom blijft werkplezier of werktevredenheid zo belangrijk – dat kunnen we niet genoeg herhalen. Werkplezier is trouwens ook een voorwaarde voor engagement."

"Een werkgever moet respect hebben voor de work-life balance van de werknemer, moet inspelen op de goesting en het evenwicht. Maar je moet ook duidelijk zeggen wat je als werkgever verwacht en waar je naartoe wil gaan", signaleert Jan Heyvaert (AG Insurance). "Een arbeidscontract heeft wel degelijk twee partijen…"

SPANNINGSVELD 5

Plots staat alles in het teken van hybride werken en hybride leren, maar wat dan met *equal opportunity* en *equal experience* for all?

We keren terug naar *Het HybrideWerken – Een Manifest*, het boek van Isabel De Clercq (Connect | Share | Lead). "We hadden het daarnet al over het momentum dat we nu kunnen grijpen. Juist daarom heb ik dit manifest geschreven: laten we niet gewoon terugkeren naar de situatie van vóór de pandemie", licht ze toe. "Laten we niet alleen lessen trekken uit de coronatijd, maar ook nagaan wat er voordien al misliep. Het gaat daarbij lang niet alleen over de plaats waar te werken en de verplaatsingen. Vaak hoor ik iemand verzuchten dat hij voortdurend in meetings zit en niet voldoende tijd heeft om echt kenniswerk te doen. Vandaar mijn pleidooi om uit te zoeken hoe beter samen te werken in een mix van synchroon en asynchroon werken. Kortom, laten we de organisatie van ons werk nu eens goed onder de loep schuiven. Laten we nadenken hoe we onze tijd best gebruiken. De eerste vraag zou moeten zijn: waarmee creëren wij werkelijk toegevoegde waar-

de? De tweede vraag: hebben wij focustijd nodig en hoeveel? De derde: hoe willen we interageren en wat kan er ook asynchroon in plaats van voor álles áltijd samen te komen, of dat nu digitaal of fysiek is?"

"Inderdaad, de discussie hoeft niet te gaan over het vastleggen van welke dagen op kantoor en welke thuis, dat is de verkeerde discussie, ze moet veel ruimer opengetrokken worden", bevestigt Sara Hermans (Deloitte). "Wij zeggen niet hoeveel dagen iemand thuis of op kantoor dient te werken, maar hebben *collaboration guidelines* uitgewerkt die vertrekken vanuit ons DNA: wat maakt ons Deloitte en niet een andere organisatie? We moedigen zo onze medewerkers aan om kwaliteitsvolle gesprekken aan te gaan, die leiden tot de beste manier van werken voor de noden van de klant, het team en zichzelf."

"We zien nu in dat we veel weerbaarder en wendbaarder zijn dan we denken. Zo'n stevige change biedt veel opportuniteiten. Het komt erop aan die *open mind* te behouden."

KRISTEL AWOUTERS
AG Insurance

Nu is de vraag hoe dergelijke richtlijnen ook geconcretiseerd kunnen worden in het kader van opleiding en ontwikkeling. Sara Hermans gelooft sterk in *blended learning, self-paced learning* en het inschakelen van een *learning management system* (LMS): "Enerzijds komt het erop aan iedereen op zijn manier en in zijn tempo te laten leren, anderzijds mag je de toegevoegde waarde van gezamenlijke leerevenementen niet onderschatten. We geloven immers ook absoluut in *equal opportunity* en *equal experience for all*."

"Uiteraard, maar schakel dan geen hybride meetings in, want die aanpak werkt niet", meent Isabel De Clercq (Connect | Share | Lead). "Dat geldt evengoed voor leren: je hebt digitale en fysieke sessies, maar meng ze niet. Als je op locatie bent, moet iedereen er aanwezig zijn, anders kan je onmogelijk iedereen er op dezelfde manier bij betrekken."

"Ik geloof wel in een hybride vorm van samenwerking en overlegmomenten", voegt Mieke Van Zandweghe (Deloitte) eraan toe. "Dat wordt *het nieuwe normaal*. Bij Deloitte gaan we er vanuit dat we naar een realiteit gaan waarin een deel *remote* en een deel fysiek aanwezig zal deelnemen aan dezelfde meeting. Uiteraard wordt dat an sich nog een leercurve, we zullen leren uit deze nieuwe ervaringen. Trouwens, de tijd waarin heel wat consultants het land door reden voor een meeting van een uurtje, of het vliegtuig namen voor een meeting aan de andere kant van de wereld, dat is wellicht ook voltooid verleden tijd. We zullen in die hybride meetings wel de discipline nodig hebben om álle deelnemers in het gesprek te betrekken. En ik geef toe dat dit niet altijd zo eenvoudig is als je niet fysiek samenzit."

"De bezorgdheid blijft uiteraard: wat mis ik als ik niet fysiek aanwezig ben, terwijl anderen daar wel samen zitten, terwijl anderen daar zijdelings ook iets kunnen bespreken?" oppert Sara Hermans (Deloitte). "De informele contacten met collega's blijven heel belangrijk, daarom zal het als organisatie ook zaak blijven de teams op regelmatige basis fysiek samen te brengen."

"Natuurlijk blijft fysiek samenzijn zijn waarde hebben, ook qua groepssfeer en zoveel meer", rondt Jan Heyvaert (AG Insurance) af. "Of je daarvoor nu 2 dagen of meer naar kantoor moet komen, is niet zomaar vast te leggen voor iedereen. Maar je moet het hoe dan ook goed sturen én je dient het waarom uit te leggen, want niet iedereen kan ook zomaar zijn goesting beginnen doen. Ik vind goesting weliswaar één van de belangrijkste woorden, maar niet in de betekenis dat we in chaos vervallen. Trouwens: *you don't have the right to deconnect*."

De ultieme boodschap is voor Kristel Awouters (AG Insurance): "Corona is een accelerator geweest voor heel wat vernieuwing, ook inzake leren. Bovendien blijkt nu dat we veel weerbaarder en wendbaarder zijn dan we denken. Zo'n stevige *change* biedt veel opportuniteiten. Het komt er nu op aan die *open mind* te behouden."

> Jan Heyvaert (AG Insurance) is #ZigZagHR Wijze van de maand. Een uitgebreid interview met hem vind je vooraan in dit nummer. Niet te missen!

#ZigZagHR

Hét vaktijdschrift voor
de HR professional in België

Abonneer je nu en mis geen enkele editie

INDIVIDUEEL LIDMAATSCHAP Voor jou	BEDRIJFS-LIDMAATSCHAP Voor jou en jouw collega's
€ 250 Jaarlijks (excl. btw)	€ 600 Jaarlijks (excl. btw)
€ 50 korting op de maandelijkse #ZigZagHR-Events voor jou persoonlijk	€ 50 korting op de maandelijkse #ZigZagHR-Events voor alle medewerkers
Korting op alle andere #ZigZagHR-Activiteiten	Korting op alle andere #ZigZagHR-Activiteiten
10% korting op de standaard-tarieven inzake adverteren	20% korting op de standaard-tarieven inzake adverteren

>> ABONNEER JE NU!

www.zigzaghr.be

Kijk over het muurtje – we horen het zo vaak en sturen er ook zelf wel op aan. In deze rubriek gaan we nog wat verder: kijk ook over de grenzen heen. Wat kunnen we leren van HR wereldwijd?

INTERNATIONAAL

P 60 **Celia Berenguer** (Chief Learning Officer bij Sanofi) en **Katleen Janssen** (HR Director bij Sanofi België): "Een gulzige goesting in leren."

P 63 **Lisbeth Claus** (professor emerita Management & Global HR aan Willamette University, Oregon, VS en visiting professor aan Pforzheim University, Duitsland): "Afleren is het nieuwe leren!"

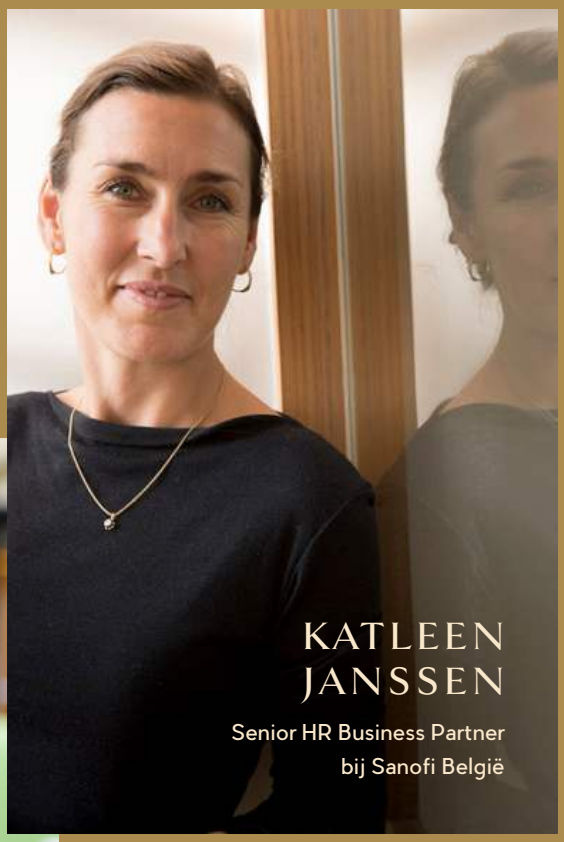
Elke maand spreken we een internationale HR professional. Deze keer verbindt Sofia Van Overmeire, General Manager bij HR Talents, ons met Celia Berenguer, Chief Learning Officer bij Sanofi, en met Katleen Janssen, Senior HR Business Partner bij Sanofi in ons land. Het farmaceutische bedrijf telt meer dan 100.000 werknemers in 100 landen en 73 productielocaties. En heeft een indrukwekkende nieuwe bedrijfsuniversiteit. Tijd om gulzig te gaan leren…

TEKST LESLEY ARENS

Een gulzige goesting in leren

DE EXPLOSIEVE GROEI VAN OPLEIDING EN ONTWIKKELING BIJ SANOFI

Toen de pandemie losbarstte, stond Sanofi net op het punt om zijn lang geplande bedrijfsuniversiteit te openen. Met de nodige last minute aanpassingen leidde Celia Berenguer eind maart 2020 de virtuele lancering. Ongeveer 14.000 medewerkers namen deel aan een kick-off webinar. Nu zijn er dagelijks al meer dan 20.000 medewerkers actief aan de universiteit. Dat mogen we wel een gulzige goesting in leren noemen. Hoe kwam de Sanofi University tot stand, hoe werkt ze en welke doelstellingen staan voorop? Dat zijn vragen voor Celia Berenguer.



KATLEEN JANSSEN

Senior HR Business Partner bij Sanofi België

CELIA BERENGUER

Chief Learning Officer bij Sanofi

Wat moest er nog veranderd worden om de bedrijfsuniversiteit te kunnen openen?

CELIA BERENGUER "Toen ik in 2017 bij Sanofi kwam, was Learning & Development erg gefragmenteerd. In grote internationale ondernemingen met een matrixstructuur is iets veranderen niet snel-snel te verwezenlijken. Daarom besloten we de universiteit toch te openen in het voorjaar van 2020 en dan geleidelijk verder te bouwen. Toen duidelijk werd dat er een lockdown kwam, hebben we de lancering wel snel aangepast vanuit de vraag: hoe maken we er een betekenisvolle digitale ervaring van? We hielden het eenvoudig: focus op het uitleggen wat de Sanofi University betekent en wat de medewerkers er kunnen vinden. Meteen legden we de nadruk op de onderwerpen die het meest relevant waren tijdens de lockdown, zoals: hoe technologie gebruiken, hoe werken in een virtueel team, hoe omgaan met stress en ambiguïteit? We organiseerden de kickoff drie keer om alle tijdzones te bedienen."

Wat is het eerste doel?

CELIA BERENGUER "Te midden van al de negativiteit rond corona werd onze bedrijfsuniversiteit een positieve boodschap, een sterke motivator om mee te doen en te leren. Onze CEO Paul Hudson, die in 2019 bij het bedrijf was gekomen, wilde dit momentum gebruiken om alle medewerkers aan te moedigen om hun digitale kennis te vergroten. Hij lanceerde de uitdaging om tegen 1 juni een miljoen lesuren te bereiken. Dit betekende gemiddeld 10 lesuren per medewerker. Begin juni stond de teller op 860.000 uur. Het streefcijfer was dus niet bereikt, maar we hadden wel het aantal lesuren verdubbeld ten opzichte van het vorige jaar. Het is ook een teken van onze aansporing om hoger te mikken. *Aim bigger*."

Zocht je voorbeelden om de universiteit te ontwerpen?

CELIA BERENGUER "De Sanofi University is heel apart, ze is niet afgestemd op de business of op loopbanen, maar wel op de kerncapaciteiten en vaardigheden die het bedrijf nodig heeft om de strategie te kunnen verwezenlijken. Het is mooi om te weten welke vaardigheden we vandaag nodig hebben, maar het is veel belangrijker om ons te richten op de vaardigheden die we in de toekomst op macroniveau nodig zullen hebben. We moedigden iedereen aan om er helemaal voor te gaan, om gerichter te leren én om zich meer bewust te worden van het feit dat je eigenlijk de hele tijd leert. We stimuleren iedereen ook om doel- en keuzegerichter te zijn in het leren."

> "HR professionals moeten data scientists worden, zodat ze de leiders de nodige inzichten kunnen bezorgen."
>
> CELIA BERENGUER

Heeft de pandemie echt een verschuiving veroorzaakt in de manier van leren en opleiden?

CELIA BERENGUER "De pandemie heeft een verschuiving veroorzaakt in hoe, wanneer en waar we leren. Nu we weten dat we heel veel digitaal kunnen leren, is het digitale veel beter ingeburgerd. Ons bedrijf wordt steeds digitaler – op elk gebied, van productie tot research en communicatie. Als ons werk steeds digitaler wordt, moet de manier waarop we leren ook digitaler worden."

Zijn medewerkers ervan overtuigd dat leren nóg belangrijker is geworden?

CELIA BERENGUER "We zijn *altijd* aan het leren. Het is vreemd dat sommigen geloven dat ze klaar zijn met leren zodra ze afstuderen. Gelukkig is de nieuwe generatie veel nieuwsgieriger en wil ze voortdurend nieuwe dingen proberen, al is ze ook erg ongeduldig. We moeten het leren net zo makkelijk maken als online winkelen. We moeten ook een groei-mindset behouden, want de mens lééft van nieuwsgierigheid en leren."

Wat is de grootste uitdaging?

CELIA BERENGUER "De grootste uitdaging: help mensen om te willen blijven leren. Ken iemands sterke punten en ontwikkelingsdomeinen, zoek manieren om nieuwe vaardigheden op te bouwen – wat natuurlijk niet altijd via formeel leren hoeft te gebeuren. Iets dat ik persoonlijk uitdagend vind, is het behouden van focus in onze wereld vol informatie en afleiding. Concentratie is een gave die sommigen van ons misschien opnieuw moeten leren in de huidige snelle wereld met zijn permanente prikkels. En daarnaast is de grote uitdaging werken met de matrix-structuur. Je kan en mag leren niet centraliseren. Het eigenaarschap ervan moet overal zitten."

En wat is de rol van HR hierin?

CELIA BERENGUER "Leren is een verantwoordelijkheid waarbij zowel de CDO, CLO, CEO als CHRO betrokken zijn. Van oudsher speelde HR een belangrijke rol in leiderschaps- en managementvaardigheden: zorg ervoor dat we de juiste leiders met de juiste vaardigheden hebben. Maar vandaag bevindt HR zich in een spagaat tussen het moeten identificeren van de nodige vaardigheden en het ontbreken van de nodige expertise in technische vaardigheden. Dat roept een interessante vraag op: waar begint en eindigt de rol van HR? HR en de business moeten samenwerken als nooit tevoren – en de kennis delen over hoe de business evolueert om de vereiste vaardigheden voortdurend te kunnen aanpassen. En HR professionals moeten data scientists worden, zodat ze de leiders de inzichten kunnen bezorgen die ze nodig hebben."

> "In ons *learning committee* zitten ook leidinggevenden, want zij kennen de medewerkers het best."
>
> KATLEEN JANSSEN

ONDERTUSSEN IN BELGIË

Voor de lokale vertaalslag leggen we ons oor te luisteren bij Katleen Janssen, Senior HR Business Partner bij Sanofi in België. Van Parijs naar de Kempen dus, waar Katleen ook verantwoordelijk is voor leren en alle processen rond leren coördineert, als partner van de business. "De leidinggevende neemt hierin steeds meer verantwoordelijkheid op", klinkt het. Hun grootste leerbehoeften? Enerzijds opleidingen die heel *performance driven* en functiegerelateerd zijn, anderzijds *leadership, remote leadership* en leidinggeven tijdens verandering.

"Er staat geen limiet op hoeveel tijd mensen spenderen aan leren en we krijgen heel veel ruimte voor lokale initiatieven", vertrouwt Katleen Janssen ons toe. Ze schetst drie uitdagingen waar ze als HR Director mee te maken krijgt bij het lokaal implementeren van zo'n internationale *academy*.

UITDAGING 1: KEUZESTRESS

"Het aanbod van Sanofi is fantastisch en onbeperkt. En juist daar zit één van de grootste uitdagingen: het aanbod is zo ruim, dat je het Netflix-probleem kan krijgen: honderden series waardoor het moeilijk wordt om te kiezen. Iemand die het aanbod vertaalt (letterlijk en figuurlijk) en playlists opstelt, op maat van onze medewerkers, dat zou fantastisch zijn! We hebben recent lokaal een *learning committee* opgericht, waaraan ook leidinggevenden deelnemen, want zij kennen hun medewerkers het best. Samen denken we na hoe we een leercultuur kunnen creëren en medewerkers begeleiden naar de meest relevante opleidingen uit het bestaande aanbod."

UITDAGING 2: IS IEDEREEN MEE?

"Om werkelijk iedereen gelijke kansen te geven om (online) te leren, is een gedifferentieerde aanpak nodig, al naargelang de medewerkers in staat zijn het bos tussen de bomen te vinden. Idealiter kan iedereen gescreend worden en worden medewerkers in drie groepen verdeeld. Een eerste groep vindt zelf zijn weg in het gigantische leeraanbod. Een tweede groep heeft baat bij een filter, waarbij we helpen focussen op de modules waar ze het meest aan hebben. Een derde groep heeft ondersteuning nodig."

UITDAGING 3: (ALTIJD) TIJD TE KORT

"De meeste mensen staan open om nieuwe dingen te leren, maar alles kan altijd beter: zo is de leerhouding soms te afwachtend en gedreven vanuit wijzigingen die zich opdringen in plaats van de noden van morgen. Vaak denken we ook nog te traditioneel over leren. Formeel leren is een belangrijke aanvulling, maar nog meer leren we door nieuwe dingen te doen of leren we van anderen. Zelf geloof ik dat er nog veel ruimte ligt in het openstaan voor en aandacht geven aan feedback. De grootste uitdaging is evenwel van alle tijden: het tijd maken voor leren ten opzichte van de operationele agenda. Daarom is het zo belangrijk om leren bovenaan op de agenda te houden."

LISBETH CLAUS

Lisbeth Claus is professor emerita Management & Global HR aan Willamette University (MBA) in Salem, Oregon (VS) en visiting professor aan Pforzheim University (Duitsland). Samen met Lesley Arens schreef ze *#ZigZagHR – Waarom de beste HR geen HR meer is*. Haar nieuwste boek én (online) masterclass: *Be(Come) an Awesome Manager: The Essential Toolkit for Impact Leadership*. Meer info én inschrijven kan met een bericht naar Lisbeth via: www.linkedin.com/in/lisbeth-claus

FOTO FRANK MILLER

Afleren is het nieuwe leren!

We krijgen het keer op keer te horen: een leven lang leren is nodig om te kunnen omgaan met de vierde industriële revolutie en ingrijpende gebeurtenissen zoals een pandemie, klimaatverandering en persoonlijke perikelen. Dergelijke afmattende ontwikkelingen vereisen een robuuste veerkracht. Nu, meer dan ooit, moeten we zelf het stuur in handen nemen en steun krijgen van onze netwerken, want werkgevers reiken ons niet altijd de juiste opleiding en ontwikkeling aan. Gelukkig gedragen enkele voorbeeldige werkgevers zich wel als echte *lerende organisaties*, zoals Peter Senge ze noemt. Ondertussen vinden vele werkgevers echter dat de medewerkers zelf hun verantwoordelijkheid moeten nemen, waardoor ze aangewezen zijn op hun eigen motivatie, moeite en middelen. Het aanbod is er, zeker online, maar het vergt wel inzicht en volharding om je eigen *learning journey* uit te stippelen.

Tegelijkertijd maakt de pandemie ons duidelijk dat de arbeidswereld niet meer functioneert als voorheen. Zelfs zaken die we vanzelfsprekend vonden, moeten we nu herdenken of zelfs afleren. In zijn boek *Think Again: The Power of Knowing What We Don't Know* (2021) maakt Adam Grant er ons attent op dat – in een snel veranderende wereld – wat ooit perfect was, nu juist heel verkeerd kan zijn. En dat de bekwaamheid om zaken te herdenken en af te leren nieuwe cognitieve vaardigheden vergt. Volgens Grant vereist het kunnen afleren en herdenken *nederigheid* (geef toe wat je niet weet), *twijfel* (wees bereid om overtuigingen en zelfs *zekerheden* in vraag te stellen), *nieuwsgierigheid* (verken nieuwe zaken), *zoeken* (ontdek nieuwe en onverwachte waarheden) en *herdenken* (sta open voor nieuwe perspectieven en mogelijkheden).

> "Feedback is essentieel om te kunnen groeien."

Door anders te kijken naar de zaken, door te *herleren*, stellen we niet alleen de *inhoud* van ons denken in vraag, maar ook de onderliggende *processen* ervan. Professor Grant dringt erop aan dat we denken als een *wetenschapper* (wees je bewust van de grenzen van je begrip en durf het anders te zien als je ongelijk bewezen is), en niet als een *politicus* (bijval zoeken van de eigen achterban, familie en vrienden), een *priester* (alleen de eigen heilige overtuigingen en idealen promoten) of een *advocaat* (alleen de eigen zaak beargumenteren en het ongelijk van de andere partij willen bewijzen).

Leren, blijven leren en ook kunnen afleren – wat hebben we daarvoor nu echt nodig? Wanneer gedijt leren/herleren/afleren?

1 Zorg voor een groeimindset

In haar boek *Mindset: The Psychology of Success*, (2007) maakt Carol Dweck een onderscheid tussen een *fixed mindset* (intelligentie staat vast, een deterministische visie) en een *growth mindset* (intelligentie kan worden ontwikkeld, een groter vertrouwen in de vrije wil). Mensen met een groeimindset zijn *learnatics*, ze gaan uitdagingen aan, beschouwen tegenslagen en inspanningen als de weg naar

expertise, leren van feedback en vinden inspiratie in het succes van anderen. Ze bereiken steeds hogere prestatieniveaus.

2 Ontwikkel je metacognitieve vaardigheid

We bevinden ons allemaal op een verschillend punt in onze *learning journey*. Verrassend genoeg hebben veel mensen (ook hogeropgeleiden) hun metacognitieve vaardigheden nog niet ontwikkeld. Nochtans bepaalt metacognitie de efficiëntie van je leren: als je inziet hoe je kennis verwerft, kan je je daarop richten bij het leren. Ons boek, *Be(come) an Awesome Manager*, en de *Awesome Manager MasterClass* schuiven vier vragen naar voren om de leerervaring te beoordelen. Ze doen je nadenken over je leerervaring, zodat je je metacognitieve vaardigheden kan aanscherpen:

- Wat is mijn belangrijkste takeaway van deze leerervaring?
- Wat weet ik nu al over dit onderwerp?
- Wat zijn de volgende vragen die ik hierover heb?
- Hoe kan ik wat ik net heb geleerd, toepassen in het echte leven?

3 Verruim je manier van denken

We hebben de neiging om een dominante denkmodus te gebruiken (convergent, lateraal of divergent; rechter- of linkerbrein; systeem I- of systeem II-denken; deductief of inductief; gericht of diffuus,…). Het kunnen afwisselen tussen denkwijzen bij het verwerken van informatie en het oplossen van problemen leidt naar meer synergetisch leren.

4 Word je bewust van je onbewuste vooroordelen en *ruis*

In hun boek *Ruis – Waarom we zo vaak verkeerde beslissingen nemen, en hoe we dat kunnen voorkomen* (2021) tonen Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, Olivier Sibony en Cass R. Sunstein dat het essentieel is om zowel onbewuste vooroordelen als *ruis* te overwinnen bij het vellen van een oordeel. Een *unconscious bias* is een verraderlijk vooroordeel dat automatisch (onbewust) optreedt bij het nemen van een beslissing. Wanneer we snel een knoop doorhakken en geen data raadplegen, vullen we de gaten vaak op met onbewuste vooroordelen. Daardoor kunnen we weliswaar vlugger en vlotter informatie verwerken, maar het voert ons naar niet bepaald objectieve beslissingen. Er treedt *ruis* op wanneer er ongewenste variabiliteit in het oordeel sluipt van competente professionals. Om leren *echt* in plaats van *nep* te maken, moeten we ons goed bewust zijn van onze vooroordelen en meningen.

5 Zoek zelf feedback

Feedback is essentieel om te kunnen groeien. In haar boek *Feedback (and Other Dirty Words)* (2019) moedigt M. Tamra Chandler mensen aan om niet alleen persoonlijke feedback aan anderen te geven, maar ook een actieve *feedbackzoeker* te worden. Vraag proactief feedback met het oog op je ontwikkeling. Positieve feedback moet ons niet alleen een goed gevoel geven, en constructieve negatieve feedback mogen we niet alleen zien als een bedreiging voor ons ego. Alle feedback, positief of negatief, zou ons onze (af)leerprocessen in vraag moeten doen stellen.

6 Zoek een veilige psychologische omgeving

In haar boek *The Fearless Organization* (2019) toont Amy C. Edmonson hoe het creëren van *psychologische veiligheid* medewerkers helpt groeien en organisaties succesvol maakt. Psychologische veiligheid wordt omschreven als “een klimaat waarin mensen zich op hun gemak voelen om zichzelf te zijn.” In een psychologisch veilige omgeving kunnen mensen fouten maken, kunnen ze helemaal zichzelf zijn en worden ze niet gehinderd door angst.

Afleren is het nieuwe leren en vereist dat we nederig zijn over wat we weten en – nog het belangrijkste – over wat we niet weten.

> Op de website www.zigzaghr.be vind je de vernoemde boeken en andere bronnen bij deze column.

#19 - LEREN IS HET NIEUWE LEVEN

SPOTLIGHT

In de rubriek Spotlight richten we het zoeklicht op de opmerkelijke praktijken en prioriteiten in een bepaald HR domein. Experten laten hun licht uitgebreid schijnen op de finesses van een HR fenomeen. Ze brengen verslag, geven advies en geregeld groeit hun verkenning uit tot een masterclass.

P 66 – **Nathalie Arteel** (waarderingsexpert en CEO van **Arteel Group**) zet uiteen wat we kunnen leren van de zorgsector op het gebied van waardering en motivatie: “Hoe motiveer je medewerkers en verbind je hen op lange termijn?”

P 70 – Wat leren we van de **Accent Awards**? Voor vijf categorieën (veiligheid, innovatief rekruteren, opleiding, diversiteit en werkplezier) werden telkens drie bedrijven genomineerd door een vakjury onder leiding van **Conny Vandendriessche.**

P 76 – Wat is de meest effectieve leermix postcorona? We gaan van ‘know it all’ naar ‘learn it all’. **Els Anseeuw (Unilin Group), Kristof Desmedt (AGO Jobs & HR)** en **Cédric Herregodts (FLOWSPARKS)** leggen uit wat deze *shift* in leren en ontwikkelen inhoudt.

Dit is wat je kan leren van de zorg

Hoe motiveer je medewerkers en verbind je hen op lange termijn?

Er is een wonder gebeurd met mijn schoonvader Freddy Arteel in het woonzorgcentrum.

TEKST NATHALIE ARTEEL
FOTO'S LUK COLLET

Voor vele zorgverleners was het afgelopen jaar een intense tijd. Niet alleen de coronacrisis, maar ook het mondiger worden van de patiënt en de familie maakt het voor de zorgverlener niet altijd makkelijk om er elke dag opnieuw 100% voor te gaan. Op zulke momenten is een goede waarderingscultuur essentieel, zodat het management zijn ganse bemanning makkelijk door de storm kan navigeren. In dit artikel laat ik je kennismaken met het waarderingsbeleid van enkele succesvolle zorginstellingen en met wat deze organisaties zo bijzonder maakt.

Over de evolutie in de zorgsector, en het invoeren en koesteren van een succesvolle waarderingscultuur had ik een gesprek met Jozef Jonckheere, voorzitter van het Algemeen Ziekenhuis Sint-Maria in Halle, en voorzitter van de Solidum Groep en De Hoeksteen Groep (samen 14 woonzorgcentra). Hij heeft al heel wat mandaten opgenomen. Zo was hij gedurende 30 jaar directeur van het Algemeen Ziekenhuis Heilig Hart in Leuven, is hij al sinds 1969 actief in het ziekenhuis van Halle en was hij in de jaren '80 en '90 voorzitter van het verbond van de christelijke ziekenhuizen en woonzorgsector van Vlaanderen. In de afgelopen 50 jaar is hij erin geslaagd om heel wat zorginstellingen te laten uitgroeien tot liefdevolle en warme organisaties, waar de waardering voor elk individu centraal staat. En al meer dan 20 jaar doet hij voor zijn waarderingsbeleid een beroep op Arteel.

Wat maakt het AZ Sint-Maria en de Solidum Groep zo bijzonder? Jozef Jonckheere deelt hier enkele belangrijke inzichten of fundamenten van een goed waarderingsbeleid.

Martine Engelen, directeur van het woonzorgcentrum O.L.V. van Lourdes, doet haar naam elke dag eer aan.

1 ALLES START MET EEN LIEFDEVOLLE OPDRACHTVERKLARING

"Een opdrachtverklaring vertaalt de missie of mantra waarin de organisatie zich engageert om volgens bepaalde principes te handelen. Daarmee verbindt ze zich om mee te bouwen aan een betere maatschappij. Het is belangrijk dat zo'n opdrachtverklaring manifest aanwezig is in de instelling." Voor Jozef Jonckheere is het belangrijk dat elke nieuwe medewerker zich hiermee verbonden voelt en zich engageert om hieraan mee te werken. "De missie vormt samen met de waarden erin een kompas voor elke leidinggevende en elke afdeling."

2 IEDEREEN IS NIET GELIJK MAAR WEL GELIJKWAARDIG

Jozef Jonckheere verstaat de kunst om elke mens die zijn pad kruist, het terecht gevoel te geven dat hij een belangrijke persoon, een belangrijke schakel is in de organisatie. De tijd nemen om naar elke medewerker actief te luisteren, hem of haar aandacht te geven op het moment dat ze dit het meest nodig hebben. Zo betracht hij ook het management en de medewerkers om hetzelfde te doen.

> "Wanneer ik door het ziekenhuis of door een van onze woonzorgcentra wandel, probeer ik bewust in het moment te zijn."
>
> JOZEF JONCKHEERE

3 VERTROUWEN GEVEN

"Vertrouwen schenkt energie, inspiratie en dankbare moed", zegt Jonckheere. Hij vindt het dan ook belangrijk om elke medewerker vertrouwen en autonomie te bieden binnen een afgelijnd kader. "Een begeleide vrijheid", noemt hij het. "Mensen vertrouwen geven, heeft een positieve impact op hun zelfvertrouwen. Zo kunnen ze beter uitgroeien tot de beste versie van zichzelf. Vertrouwen is iets dat je opbouwt door mensen te blijven waarderen voor hun positieve bijdrage."

4 VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

"Je kan geen instelling besturen als je zelf niet je verantwoordelijkheid opneemt en de richting aangeeft", vindt hij. "Een goede waarderingscultuur start hier. Neem je verantwoordelijkheid, en laat dit zichtbaar en voelbaar terugkomen in je waarderingsbeleid door in je prioriteit elke dag op zoek te gaan naar goede dingen die gebeuren en die te valideren."

5 GA NAAR JE MENSEN TOE IN PLAATS VAN TE WACHTEN TOT ZE NAAR JOU KOMEN

"Toen ik nog algemeen ziekenhuisdirecteur was, probeerde ik vaak gesprekken in te plannen met verschillende mensen van diverse afdelingen", vertelt hij. "Zo voelde ik de temperatuur in de organisatie en kon ik snel actie ondernemen. Het is onvoorstelbaar hoe mensen het waarderen dat er naar hen geluisterd wordt."

6 WEES OPRECHT, WEES IN HET MOMENT EN WEES VOORAL JE AUTHENTIEKE ZELF

"Wanneer ik door het ziekenhuis of door een van onze woonzorgcentra wandel, probeer ik bewust in het moment te zijn. Zo probeer ik om zoveel mogelijk mensen te begroeten. Wanneer je in een bedrijf rondloopt en mensen groet met een kort gesprekje, zegt dit veel over de cultuur van de instelling. In een zorginstelling is dit zelfs nog veel belangrijker."

7 BELOON MENSEN DOOR IN HEN TE INVESTEREN

"Elke mens draagt ontzettend veel potentieel in zich", zegt Jonckheere. "Daarom kies ik er bewust voor om mensen de kans te geven om zich verder te ontwikkelen. Dit kan op professioneel vlak zijn, maar evengoed op persoonlijk vlak. Het is voor mij een goed teken als mensen verder willen groeien, want dit getuigt van engagement en dat ze zich als insider verbonden voelen met de organisatie. Medewerkers die mentaal groeien, dragen ook in de praktijk meer bij aan de missie van de voorziening."

Jozef Jonckheere en Martine Engelen in gesprek met mijn schoonvader Freddy Arteel.

> "Het feit dat ik iemand kan waarderen, geeft me persoonlijk ook energie en arbeidsvreugde en houdt me jong."
>
> JOZEF JONCKHEERE

8 HET ZIJN KLEINE ZAKEN DIE DE WERELD MOOI MAKEN

"Waardering betekent niet altijd grootse dingen doen. Het betekent vaak kleine dingen doen maar wel met de juiste intentie", merkt Jonckheere op. "Zo sta ik bijna elke ochtend op om 5.30 uur en neem de tijd om een kaartje of brief te schrijven naar iemand, vaak is dit om mijn dankbaarheid te uiten. Dit is een gewoonte die ik al meer dan 50 jaar beoefen, ook nu nog op mijn 83ste. Het feit dat ik iemand kan waarderen, geeft me persoonlijk ook energie en arbeidsvreugde en houdt me jong."

9 INVESTEER ZOVEEL MOGELIJK IN VERBINDENDE MOMENTEN

"Wanneer mensen fier zijn over hun werk, weet ik dat ze hun job met plezier beoefenen.

Daarom probeer ik een beleid uit te bouwen waarbij er zoveel mogelijk verbindende momenten worden gecreëerd die mensen ook echt voelen in hun hart. Elke belangrijke mijlpaal in het leven van de medewerker wordt dan ook mee vanuit het beleid zoveel mogelijk op een persoonlijke manier gevierd. Ik denk maar aan dienstverjaardagen, onboarding, huwelijk, geboorte, eindejaar, een bijzondere inzet/prestatie,... Dankzij de oplossing van Arteel kunnen wij dit op een persoonlijke en efficiënte manier organiseren."

ZORGSECTOR KIEST VOOR LUCKYBIRD

Meer en meer zorginstellingen kiezen voor een LuckyBird cadeaubon om hun medewerkers met het eindejaar te bedanken. Het afgelopen jaar waardeerden zorginstellingen meer dan 15.000 mensen met een LuckyBird, waaronder Zorgbedrijf Antwerpen, ZNA, Wit-Gele Kruis, Sint-Trudo Ziekenhuis, AZ Damiaan, Noorderhart Maria Ziekenhuis, Sint-Andriesziekenhuis Tielt, Gasthuiszusters Antwerpen, Sint-Maria Ziekenhuis Halle, Solidum Groep,... Wij vroegen aan deze klanten naar de belangrijkste vijf redenen waarom ze kiezen voor een LuckyBird. Wij kregen er zes...:

1. De perfecte ontzorging van het ganse waarderingsproces voor eindejaar.
2. Het grote aanbod aan kwaliteitsvolle geschenken, belevenissen en digitale geschenkbonnen.
3. De gepersonaliseerde aanpak per persoon zonder dat de monetaire waarde meteen zichtbaar is.
4. Een dashboard waarmee je de verzilveringsscores en keuzes kan opvolgen.
5. De fiscale aftrekbaarheid.
6. De vijf gratis wenskaarten die elke medewerker ontvangt ter versterking van de employer brand.

> Meer info over LuckyBird vind je terug op www.luckybird.be

> Of neem contact op met een van onze waarderingsexperten: 016/49 99 60

Het interview met Jozef Jonckheere had plaats in het woonzorgcentrum Onze-Lieve-Vrouw van Lourdes in Erps-Kwerps waarvan hij ook voorzitter is. Een jaar geleden werd mijn schoonvader Freddy Arteel hier opgenomen. Ik kon me geen betere plek op aarde voorstellen voor mijn schoonvader dan hier. Het centrum dat geleid wordt door algemeen directeur Martine Engelen, straalt zoveel liefde en warmte uit voor elke mens. Sinds mijn schoonvader hier werd opgenomen, is hij alleen maar beter geworden. Ik kan bijna stellen dat er een wonder gebeurd is.

Is het door de mooie omgeving of de fantastische medewerkers? Het is mooi om nu ook eens als klant te ervaren welke positieve impact een sterke cultuur heeft op de bewoner zelf, in dit geval mijn schoonvader. Kijk maar hoe hij straalt op de foto's. Tijdens de fotosessie in het park van het woonzorgcentrum ontmoette ik ook twee vrijwilligers. De ene man is 86, de andere 68. Mooi om te zien met hoeveel goesting ze nog elke dag komen werken, hoewel ze eigenlijk al lang met pensioen zijn. En dit alles start met een waarderend leiderschap. Dankjewel mevrouw Martine Engelen, je draagt niet voor niets die bijzondere naam.

2 EXTRA WAARDERINGSTIPS

Luc Kiekens, HR Director van AZ Sint-Maria in Halle, vulde het gesprek aan met twee tips:

1. "Waarderen bestaat voor mij uit twee componenten: het verwachte en het onverwachte. Enerzijds hebben wij een traditie om vaste mijlpalen in de loopbaan van een medewerker persoonlijk te waarderen, anderzijds zorgen wij voor onverwachte verrassingsmomenten."
2. "Waardering mag je nooit uitdrukken in pure cash. Dan is het geen waardering maar een verloning. En waardering betekent voor iedereen iets anders, daarom zijn wij overgestapt van het geven van één eindejaarsgeschenk naar een LuckyBird cadeaubon. Zo kunnen de mensen zelf kiezen."

Een gesprek met Jozef Jonckheere is steeds een verrijking voor mijn ziel. Graag sluit ik dan ook af met een mooi gedichtje dat hij op het einde van het gesprek met me deelde en dat heel toepasselijk is voor het thema 'waardering':

Dankbaarheid is iets wat je niet alleen rijker maakt, maar ook mooier. Woorden van dank zijn als stromend water dat over alles heen zijn eigen weg zoekt. Zoals lenteregen alles doet geuren. Laat zo mijn dank zijn voor de tuin van jouw hart.

"Het is mooi om nu ook eens als klant te ervaren welke positieve impact een sterke cultuur heeft op de bewoner zelf, in dit geval mijn schoonvader."

NATHALIE ARTEEL

Jan (68) en Toon (86), twee vrijwilligers die zich elke dag met hart en ziel inzetten. Ze willen niet met pensioen.

Arteel. connecting people

LuckyBird. spread the joy

Wat leren we van de Accent Awards?

Onderschat nooit het belang van werkplezier

TEKST LESLEY ARENS
FOTO'S CAROLINE DUPONT

Onder het motto 'We kunnen allemaal van elkaar leren' organiseerde Accent de *Accent Awards*, waarmee vooruitstrevende en innovatieve HR praktijken van Belgische ondernemingen in *the spotlight* gezet worden. Voor vijf categorieën (veiligheid, innovatief rekruteren, opleiding, diversiteit en werkplezier) werden telkens drie bedrijven genomineerd door een vakjury onder leiding van Conny Vandendriessche. Wie won? Wat kunnen we van hen leren? En waarom krijgt werkplezier hier één van de hoofdrollen?

De award-uitreiking op 1 juli 2021 vond plaats in Quartier Papier. Met onder andere een award voor werkplezier kon er meteen ook een link gelegd worden met dat andere initiatief van Accent, de *Grote Werkplezier Studie*, waaraan 106 bedrijven en 2463 medewerkers deelnamen. Met die studie wil Accent het werkplezier in Belgische ondernemingen in kaart brengen en de deelnemers inzicht bieden in de mate van werkplezier binnen hun bedrijf. Van maart tot mei 2021 werden bedrijven bevraagd door Impetus Academy, een spin-off van de Universiteit Gent. De deelnemende bedrijven kregen elk een rapport met de algemene resultaten én een specifieke rapportering van de bevindingen over hun bedrijf. Accent biedt deze studie trouwens als jaarlijkse pulse-meting voor haar klanten (en andere bedrijven) aan om de vinger aan de pols te houden op het vlak van werkplezier.

Anouk Lagae, CEO van Accent, licht toe: "Waarom werkplezier zo belangrijk is? Als je je job plezant én nuttig vindt, ben je gelukkiger, proactiever en productiever. Je hebt beduidend meer doorzettingsvermogen. Dat zien we ook al meer dan 25 jaar bij onze Accent-medewerkers."

DE JURYLEDEN ONDER LEIDING VAN VOORZITTER CONNY VANDENDRIESSCHE

VOORZITTER

CONNY VANDENDRIESSCHE is medeoprichter van Accent en de overkoepelende groep House of HR. Ze stichtte tevens Stella P, gespecialiseerd in het samenstellen van raden van bestuur en advies met externe bestuurders, en We are Jane, dat investeert in bedrijven die opgericht zijn door vrouwen.

JURYLEDEN

MARK MALDEGHEM staat aan het hoofd van Jobat, dat uitgegroeid is tot een gewaardeerde partner voor bedrijven op het gebied van datagedreven rekruteringsmarketing en employer branding.

SARA TORREKENS werkte 19 jaar lang als advocaat bij Claeys & Engels. In juli 2020 richtte ze een eigen advocatenkantoor op, John - John Law.

NATHALIE AELTERMAN is medeoprichter van en motivatie-expert bij Impetus Academy, een spin-off van de Universiteit Gent, die organisaties wil ondersteunen in het bevorderen van duurzame motivatie en betrokkenheid op de werkvloer. Ze is ook gastprofessor Motivatiepsychologie aan de Universiteit Gent.

BERNARD VANNESTE is al 40 jaar actief bij bpost Group, waaronder meer dan 15 jaar als HR Business Partner. Sinds kort mag hij zich Diversity & Inclusion Manager noemen bij bpost.

BENJAMIN BEECKMANS kan terugblikken op ruim 20 jaar ervaring in ondernemerschap, een onderwerp dat hij doceert aan de Solvay Business School, waar hij ook directeur is van verschillende opleidingsprogramma's.

Interview met Nathalie Aelterman over werk én werkplezier

Wat willen werknemers echt?

In de fantasy comedy film *What Women Want* ontdekt hoofdpersonage Mel Gibson dat hij kan horen wat vrouwen denken. Wat als werkgevers en HR konden horen wat medewerkers denken? Omdat dit vooralsnog niet mogelijk is (en niet wenselijk), gingen we te rade bij motivatie-experte Nathalie Aelterman, co-founder van Impetus Academy, die in opdracht van Accent in kaart gebracht heeft hoe het gesteld is met het werkplezier in ons land.

Werkende volwassenen spenderen gemiddeld tussen 25% en 33% van hun wakkere uren op het werk (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Of werknemers graag werken, heeft belangrijke gevolgen voor hun welbevinden, zowel op het werk als daarbuiten. Werkplezier is daarbij van vitaal belang, omdat werknemers die plezier ondervinden in hun job proactiever en productiever zijn, maar ook meer volharden op momenten dat het moeilijk wordt (Gagné et al., 2015). Organisaties hebben er dan ook alle baat bij om poolshoogte te nemen van hoe het gesteld is met het werkplezier én in te zetten op een bedrijfscultuur die werkplezier en betrokkenheid voorop stelt.

- Hoe is het gesteld met het werkplezier van de Belgische werknemer?
- Loont het überhaupt de moeite om te investeren in werkplezier?
- Ervaren werknemers een verschuiving in hun werkplezier naar aanleiding van de coronacrisis?
- Wat kan je als organisatie, HR of leidinggevende doen om het werkplezier van medewerkers te (blijven) voeden?

Op deze vragen zocht Accent in samenwerking met Impetus Academy een antwoord bij een representatieve steekproef van Belgische werknemers. Eind november

2020 werden 1001 werknemers (66% uit Vlaanderen, 34% uit Wallonië) met een gemiddelde leeftijd van 41,6 jaar bevraagd. In deze studie wordt werkplezier gedefinieerd als het *ervaren van diepgaande interesse en betekenisvolheid op het werk* (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994; Ryan & Deci, 2017), gevoelens die gepaard gaan met een grote bereidheid om zich in te spannen. Zo komen we bij het ABC van werkplezier: *Autonomie, verBondenheid* en *Competentie*. Veelvuldig internationaal onderzoek toont overtuigend aan dat werkplezier een belangrijke voorspeller is van welbevinden en performantie. Met Nathalie Aelterman overlopen we de belangrijkste en meest opvallende bevindingen uit de huidige studie, zoomen we in op de rol van HR daarin én op de valkuilen als mensen doorschieten in werkplezier.

Nathalie Aelterman heeft trouwens van haar passie haar beroep gemaakt: na haar ervaring als onderzoeker aan de UGent wou ze de impact van haar onderzoek voelen in het werkveld. Een niet zo evidente beslissing, maar ze is haar intern kompas gevolgd. Gemiddeld geeft ze zichzelf een score van 9/10. Met haar eigen werkplezier zit het alvast prima. En uiteraard past ze ook het ABC-model toe bij haar eigen medewerkers.

WERKPLEZIER IS BESMETTELIJK

De studie wijst uit dat 54% van de respondenten een hoge mate van werkplezier ervaart. Dit wil echter niet zeggen dat 46% ongelukkig is op het werk: 44% scoort matig, slechts 2% scoort echt laag. "Werkplezier fluctueert en is sterk afhankelijk van een aantal contextfactoren", licht Aelterman toe. "Als er bijvoorbeeld net een zwaar project opgeleverd moet worden, is het niet onlogisch dat er tijdelijk minder werkplezier ervaren wordt. Het is vooral belangrijk om in kaart te brengen welke factoren bijdragen tot werkplezier en hoe je daar preventief kan op inzetten. In ons onderzoek hebben we de respondenten een lijst met functie- en organisatiekenmerken voorgelegd met de vraag aan te geven hoe belangrijk ze elk van die factoren vinden en hoe de organisatie daarop scoort. Vooral een *goede balans tussen werk en privé* (85,5%), *erkenning en waardering op het werk* (84,8%) en een *goed contact met de collega's* (84,7%) bleken bepalend."

> "Vooral een goede werk-privé-balans, erkenning en goed contact met de collega's zijn doorslaggevend."

Werkplezier verschilt ook niet in functie van geslacht, functie en werksituatie, wel naar leeftijd: oudere werknemers ervaren meer werkplezier. Werkplezier kan bovendien *besmettelijk* zijn. Uit ander onderzoek blijkt dat, als het goed zit met de motivatie van mensen, dit niet alleen een impact heeft op hun eigen welbevinden, maar ook op de manier waarop ze in interactie gaan met collega's. Omgekeerd geldt dit ook wanneer medewerkers frustratie ervaren: meer frustratie zorgt voor minder welbevinden en meer dwingende interacties onder collega's. Het is belangrijk om er als organisatie achter te komen wat die frustratie veroorzaakt: dat kan een autonomiefrustratie zijn *('ik word niet gehoord')*, maar dat kan evenzeer een competentiefrustratie zijn *('ik kan dat niet en weet niet hoe hieraan te beginnen')*. Net daarom is het cruciaal om in dialoog te gaan en een mogelijk toxische situatie te vermijden.

HR ALS SPILFIGUUR

Er is een belangrijke rol weggelegd voor HR om regelmatig de temperatuur te meten, zowel formeel (door surveys, functioneringsgesprekken) als informeel. Inzicht krijgen in wat werknemers drijft en waar ze energie uit halen, is van cruciaal belang in de *employee journey* en biedt aanknopingspunten voor HR om werkplezier te helpen verhogen. Het vinden van de *match* tussen jobinhoud en takenpakket enerzijds en interesses, voorkeuren en ambities anderzijds zal in belangrijke mate het werkplezier bepalen. Aelterman deelt drie concrete tips voor HR:

- **Werkplezier als groeimotor van de organisatie:** "Werkplezier zou meer structureel ingebed kunnen worden in de strategische doelstellingen. Bedrijven willen dat de cijfers goed zijn én dat mensen zich goed voelen. Niemand ontkent dat welzijn belangrijk is. Maar dat betekent dat je moet kijken naar de motor van dat werkplezier. En dat je werkplezier moet meten en beschouwen als groeimotor van de organisatie."

- **HR is slechts één van de stakeholders:** "We mogen niet denken dat alles wat te maken heeft met people en werkplezier enkel de verantwoordelijkheid is van HR. HR is slechts één van de stakeholders, die een faciliterende rol kan opnemen om de dialoog op gang te brengen én handvatten kan aanreiken. Bij kmo's is er natuurlijk niet altijd een HR team. Bovendien werken mensen steeds meer projectmatig samen. Een kick-off-gesprek bij elk nieuw project kan daar bijvoorbeeld al een grote winst opleveren."

- **Een intern kompas:** "Als werknemers weten wat ze interessant en belangrijk vinden, en waar ze naartoe willen, dient dat als een intern kompas doorheen hun loopbaan. Werknemers die in contact staan met hun intern kompas, maken meer doordachte keuzes en functioneren beter. Als HR structureel zicht heeft op dat kompas, kan dit meegenomen worden op de scharniermomenten in de loopbaan van elke medewerker én richting geven bij interne mobiliteit of zelfs bij exit."

DE IMPACT VAN COVID-19

De meningen over de impact van de crisis op het werkplezier zijn zeer divers: hoewel 1/3 aangeeft dat hun werkplezier lager ligt ten opzichte van voor de crisis, zegt zo'n 22% van de respondenten een positieve invloed van de crisis te ondervinden. Wie van thuis uit werkt en wie voltijds werkt, vindt *the way of work 2021* blijkbaar best oké, maar jongeren ervaren een hoge mate van eenzaamheid. Dat zijn niet noodzakelijk verrassende resultaten, aldus Aelterman, wel heel *interessante* resultaten: "Sommige mensen hunkeren ernaar om terug naar kantoor te gaan, anderen nestelen zich. Dialoog is de enige oplossing om te komen tot een gedragen kader. Luisteren naar wat mensen gemist hebben, ontdekken welke kansen de voorbije periode heeft geboden en wat dat betekent voor de manier van samenwerken, is hierin cruciaal. We moeten niet proberen te streven naar consensus, want daarvoor lopen de meningen soms te ver uiteen. We moeten wel zorgen dat iedereen gehoord wordt, ook dissidente stemmen, én we moeten medewerkers vooral ook onderling laten uitwisselen. Uiteraard moet je ook in regel zijn met het wetgevend kader, maar je komt beter niet met een zoveelste policy. Een beter alternatief zijn organisatie- en teamprincipes. Maak vanuit een participatieve aanpak gedragen afspraken. Dat vergt tijd, maar het loont op langere termijn."

Tegelijkertijd waarschuwt Aelterman om niet door te schieten in werkplezier: "In de literatuur wordt dit *obsessieve passie* genoemd. Je kan ook te enthousiast zijn in je werk. Betrokken medewerkers zien dat doorgaans zelf niet als een probleem. Toch is het zinvol om dat als HR bespreekbaar te maken. Het is ook belangrijk dat de persoon zelf en zijn omgeving er geen hinder van ondervinden. Het risico is dat deze persoon geïsoleerd geraakt, onnodige competitiviteit ervaart of collega's overvleugelt."

DE INITIATIEFNEMERS

- **Accent** is een talent placement bedrijf met het grootste gespecialiseerde kantorennetwerk in België. De groep telt 300 kantoren en meer dan 1200 eigen medewerkers. Ze stellen dagelijks meer dan 18.000 mensen tewerk. Accent maakt deel uit van House of HR.
- **House of HR** is een leidinggevende internationale HR dienstengroep en behoort tot de top 25 van de grootste HR bedrijven ter wereld. Het is de holding boven tien operationele bedrijven die samen 37 merken vertegenwoordigen. Met meer dan 589 kantoren, gespreid over 10 landen, bezorgden ze in 2018 jobs aan meer dan 100.000 mensen. House of HR werd opgericht door onderneemster Conny Vandendriessche en heeft zijn hoofdzetel in Roeselare. Het Franse investeringsbedrijf Naxicap is meerderheidsaandeelhouder.
- **Impetus Academy** is een sterk groeiende spin-off van de Universiteit Gent die inzet op het ondersteunen en versterken van organisaties in het bevorderen van duurzame motivatie. Ze staat garant voor evidence-based leiderschaps- en organisatieontwikkeling binnen diverse sectoren, overheids- en onderwijsinstellingen.

Interview met Valerie Popelier van laureaat Izytec

"Werkplezier? Ik heb het geleerd van de beste"

Izytec won dé ultieme Accent Award, die van werkplezier. Het outsourcingbedrijf uit Izegem dat zich toespitst op technische profielen, werd opgericht door Alexander Vanneste en Valerie Popelier in april 2019, amper een jaar voor de coronacrisis toesloeg. Toch wisten ze stevig te groeien én zijn ze nog steeds op zoek naar extra technici.

"Alexander en ik kennen elkaar door en door. We zijn elkaars tegenpolen, gingen vroeger vaak samen uit en hebben in het verleden ook al samengewerkt - toen was hij mijn baas, nu staan we samen aan het roer", vertelt Valerie Popelier. Het gebouw waar ze nu werken, is in Izegem nog gekend als *De Gilde*, de fuifzaal waar de oprichters in een nog iets jonger leven hun weekends doorbrachten...

"Werkgever zijn is veel meer dan werk geven, zeker vandaag!" steekt de West-Vlaamse onderneemster enthousiast van wal. "Dat vertaalt zich in trouwe medewerkers die zich goed voelen in hun vel én in hun job." Geen HR team in deze kmo om de vinger aan de motivationele pols te houden. Alexander en Valerie doen dat zelf, met de hulp van hun backoffice team. "Werkplezier betekent bij ons de mensen door en door kennen, en daardoor kunnen we hen nog meer laten groeien. Als werkgever kon je de afgelopen maanden echt hét verschil maken. Ook wij hebben onze focus moeten verleggen, maar we zijn nooit bij de pakken blijven zitten."

Valerie Popelier deelt haar learnings voor andere kmo's, maar heel wat tips zijn evengoed van toepassing op grotere organisaties:

1 Je haalt het beste uit jezelf door af en toe uit je comfortzone gehaald te worden

"Werkplezier? Ik heb het geleerd van de beste, van Accent. Mijn eerste sollicitatiegesprek was destijds nog bij Conny Vandendriessche. Zij heeft me de commerciële skills en mindset bijgebracht én me doen inzien dat ik veel meer in mijn mars had. Ik had gesolliciteerd voor management assistent, maar Conny heeft me overtuigd om een commerciële rol op te nemen. Je haalt het beste in jezelf naar boven door af en toe uit je comfortzone gehaald te worden. Dat is exact wat Accent gedaan heeft bij mij en dat is ook wat wij hier nu zelf doen bij onze medewerkers. Je ziet medewerkers daardoor groeien."

2 Naast het werk moet er ruimte zijn voor fun én familiale zaken

"Werkplezier is niet alleen jezelf kunnen zijn en groeien in je job, maar ook *fun* maken. Naast het werk moet er ruimte zijn voor het gezin en familiale zaken. Wij kennen al onze medewerkers én hun partner én hun kinderen. We hebben nu 35 medewerkers in dienst en willen maximaal tot 50 mensen groeien. Zo kunnen we elkaar ook goed blijven kennen. Onze medewerkers willen ook niet anoniem worden."

3 Zorg dat je altijd dicht bij al je medewerkers blijft staan

"Wat onze medewerkers het meest appreciëren, is het feit dat Alexander en ik zo dicht bij onze medewerkers staan, zo blijkt uit de bevraging. Alexander maakt er een punt van om iedere medewerker minstens één keer om de twee weken op de werf te bezoeken. Bij de opstart is hij ook altijd zelf aanwezig. Daarmee differentiëren we ons van andere outsourcingbedrijven. Op onze evaluatiegesprekken wordt er doorgaans ook niets nieuws verteld omdat ze die feedback al gekregen hebben."

4 Zorg dat medewerkers ook met elkaar geconnecteerd blijven

"Hoe zet je in op werkplezier als medewerkers altijd aan het werk zijn op een andere locatie? Hoe zet je dan nog in op verbondenheid? Op vrijdagmiddag komt iedereen hier altijd samen. Tijdens de lockdown kon dat niet en dan hebben Alexander en ik dat zelf opgenomen en gingen we langs bij iedere medewerker. We reden daarvoor samen gemiddeld 1000 kilometer per week. We hebben ook een WhatsApp-groep waarop TikTok-filmpjes gedeeld worden, we hebben een playlist op vrijdag om het groepsgevoel te stimuleren in tijden dat we elkaar minder kunnen zien. Momenteel loopt er bijvoorbeeld een TikTok-challenge waarmee een carwashbon gewonnen kan worden."

> *Waren ook genomineerd* Stuer-Egghe en The Harbour

DE ANDERE WINNAARS

▸ VEILIGHEID

Veiligheid betekende het afgelopen jaar vooral anderhalve meter afstand bewaren, handen ontsmetten en de werkplaats coronaproof maken - al gaat veiligheid op het werk uiteraard veel verder. Veiligheid kan heel praktisch zijn, van het correct bevestigen van een valharnas tot een uitgebreide EHBO-opleiding. Ook in een kantooromgeving is veiligheid belangrijk. Inzetten op preventieve burn-outmaatregelen, werk maken van een ergonomische thuiswerkplek en medewerkers sensibiliseren rond thema's als digitale detox zijn evengoed belangrijke indicaties van veiligheid op het werk.

Genomineerd Alkern VOR Beton, Breetec en Verwater
Winnaar **Alkern VOR Beton**

▸ INNOVATIEF REKRUTEREN

Waar adverteren in de lokale krant vroeger de beste kandidaten opleverde, zijn we geëvolueerd naar een multichannel-aanpak waarbij social media en videovacatures aan belang winnen. De Accent Award voor innovatief rekruteren werd uitgereikt aan een onderneming die er volgens de jury in slaagt om op een vooruitstrevende manier op zoek te gaan naar eigen kandidaten, een onderneming die begrijpt dat employer branding cruciaal is binnen het rekruteringsproces, een organisatie die niet alleen kijkt naar ervaring en aantal jaren op de teller, maar ook naar talent en motivatie.

Genomineerd Benvitec, Edibo en Yontec
Winnaar **Benvitec**

▸ DIVERSITEIT

Diversiteit betekent méér dan medewerkers met een allochtone achtergrond aanwerven. Het gaat ook over de gelijkheid tussen man en vrouw, het bieden van kansen aan jonge starters, maar ook het potentieel van actieve 60-plussers durven zien. En een inclusief beleid zorgt ook voor betere resultaten.

Genomineerd Lambrecht Trailers, Goddeeris en Edibo
Winnaar **Lambrecht Trailers**

▸ OPLEIDING

Hire for attitude, train for skills. Dat is de visie bij Accent en die geldt zowel voor hun medewerkers, als voor de uitzendmedewerkers. Investeren in je medewerkers en zo hun groeipotentieel benadrukken, is cruciaal voor werkplezier. Dit kan je bereiken door in te zetten op tal van opleidingen. Bij Accent kunnen medewerkers bijvoorbeeld rekenen op 22 opleidingsdagen tijdens het eerste jaar dat ze in dienst zijn, wat overeenkomt met bijna 2 dagen per maand. En als je medewerkers groeien, dan groeit je bedrijf mee.

Genomineerd Sanha Fittings, Breetec en Goddeeris
Winnaar **Sanha Fittings**

DE AWARD-UITREIKING
Je kan de livestream van de award-uitreiking hier bekijken:

Op zoek naar de meest effectieve leermix postcorona

Van ‘know it all’ naar ‘learn it all’

TEKST LESLEY ARENS
FOTO'S CAROLINE DUPONT

Van *know it all* naar *learn it all* – met deze uitspraak van Els Anseeuw, Talent Development Partner bij Unilin Group, vatten we meteen dit Spotlight-dossier samen. Samen met ook nog Kristof Desmedt (CEO van AGO Jobs & HR) en Cédric Herregodts (Chief Commercial Officer bij **FLOW**SPARKS) ging #ZigZagHR op zoek naar de meest effectieve leermix in het post-coronatijdperk. Hoe slaag je er als organisatie in om de juiste mensen op de juiste manier op het juiste moment op te leiden? Is iedereen in staat én bereid om online opleidingen te volgen? En is elke opleiding echt dummyproof?

Hun ultieme boodschap als het gaat over leren en ontwikkelen? *One size fits all* werkt echt niet. Leren en ontwikkelen moet je op de agenda blijven zetten als organisatie, maar ook als individu. Talent Development wint aan belang doorheen *alle* fases van de *employee journey, from hire to retire*. De afgelopen jaren was er een evolutie van *training & development* naar *learning & development* naar *talent & development over de bedrijfsgrenzen heen*. Want futureproof bedrijven willen talent helpen ontwikkelen en opleiding is daar slechts één aspect van.

INZICHT 1: DIGITALISERING ZIT IN EEN SNELTREIN MÉT FLOWSPARKS, UNILIN GROUP EN AGO JOBS & HR AAN BOORD

De coronapandemie heeft de digitalisering in een nog hogere versnelling gebracht. En deze omwenteling is onomkeerbaar. De afgelopen maanden hadden een enorme impact op de manier hoe mensen (samen) werken én hoe ze kunnen en willen leren. Maar heeft covid-19 de manier waarop medewerkers leren ook fundamenteel veranderd? Staat leren nu daadwerkelijk hoger op de agenda dan voordien?

Het belang van leren en ontwikkelen stónd al hoog op de agenda, en digitalisering wás al ingezet, klinkt het unisono. "Bij AGO stromen vooral pas afgestudeerden in: jongeren die opgegroeid zijn met YouTube. Leren moet voor hen flitsend zijn en vooruitgaan. De demografische ontwikkelingen en het profiel van onze medewerkers maakt dat we al langer inzetten op digitalisering, ook voor er ooit sprake was van een pandemie", licht Kristof Desmedt toe. "Het is ook veel efficiënter om opleidingen online aan te bieden. Het is niet zinvol en zelfs onverantwoord om voor elke opleiding medewerkers uren in de file te laten staan."

Els Anseeuw pikt in: "Ook bij Unilin Group was digitaal leren al in gang gezet. Covid-19 heeft deze positieve evolutie verder versneld." **FLOW**SPARKS heeft de impact van de pandemie ook gevoeld in het aantal aanvragen dat ze kregen én in de hoeveelheid content die door hun klanten gemaakt werd de afgelopen maanden. Cédric Herregodts: "Online opleidingen hebben aan belang gewonnen. Maar het kon ook niet anders. Alles *moest* digitaal. Ons platform werd ook veel intensiever gebruikt. Bedrijven die al langer inzetten op digitalisering van hun opleidingsaanbod en aanpak, zoals Unilin Group en AGO Jobs & HR, hebben natuurlijk wel een voorsprong opgebouwd ten aanzien van bedrijven die daar nog heel plots mee moesten beginnen."

INZICHT 2: DIGITALISERING STAAT NIET ALLEEN 2021 WORDT HÉT JAAR VAN TALENT DEVELOPMENT

Bij Unilin Group dwepen ze overigens niet met online learning, maar geloven ze meer in *blended learning*. Het is een en-en-verhaal, legt Els Anseeuw uit: "Je gaat een mix van leervormen aanbieden om je medewerkers op de best mogelijke manier op te leiden en zich te laten ontplooien. Dit sluit mooi aan op de context waarin we ons bevinden: de krapte op de arbeidsmarkt maakt dat we meer moeten inzetten op (digitaal) leren. Opleiden is het nieuwe rekruteren: het intern opleiden van mensen zowel bij instroom als bij doorstroom is een must geworden."

"Bij AGO werd een *recruiter bootcamp* in het leven geroepen om uitzendconsulenten die uit het juiste hout gesneden zijn, te detecteren", vertelt Kristof Desmedt. Ook bij **FLOW**SPARKS zelf wordt ingezet op opleiding om de juiste medewerkers aan zich te binden. Cédric Herregodts: "Het profiel van onze *Customer Succes Coaches* is niet zo makkelijk te vinden: een *Succes Coach* moet pedagogisch geschoold zijn, goed met software kunnen omgaan, maar ook heel klantgericht zijn en commerciële feeling hebben. We hebben daar een digitaal traject voor ontwikkeld en ook interne medewerkers kunnen zich heroriënteren."

"Opleiden is een investering, geen kost! Je moet ook het langetermijnverhaal willen zien."

KRISTOF DESMEDT

CEO van AGO Jobs en HR

Ago komt van het Latijnse werkwoord *agere*, wat *doen* betekent. Kristof Desmedt is er sedert 1 januari 2021 CEO. AGO Jobs & HR biedt alle diensten aan inzake interim, personeelsbeleid en -selectie. Vanuit de West-Vlaamse uitvalsbasis wordt heel Vlaanderen bereikt en met hun kantoren in Noord-Frankrijk spelen ze ook in op de nood aan werknemers in West-Vlaanderen die vanuit Frankrijk wordt ingevuld.

INZICHT 3: DIGITALISERING MAAKT OPLEIDEN EFFICIËNTER EN: OPLEIDING IS EEN INVESTERING, GEEN KOST!

Iedereen heeft de mond vol van *learning in the flow of work*, want als je mensen weghaalt van de werkvloer, kost het dubbel, zeker in een productieomgeving en al zeker in een kmo. "Je leert inderdaad al doende en van je collega's, maar er is wat dat betreft geen verschil tussen grote en kleine bedrijven", reageert Kristof Desmedt. "Elk bedrijf streeft naar performantie. Dus hoe efficienter je opleidingen kan organiseren, hoe beter. Maar je moet wel het langetermijnverhaal (willen) zien. Opleiden is een investering, geen kost!"

"Bovendien", besluit Els Anseeuw, "is het soms maanden zoeken naar het ideale profiel. Het kan vaak interessanter zijn om iemand aan te werven die niet aan alle kennisvoorwaarden voldoet, maar wel *fit* met het bedrijf en die nieuwkomer op te leiden, in plaats van maandenlang te zoeken naar die zogeheten perfecte kandidaat."

INZICHT 4: DIGITALISERING IS GEEN LOUTER TECHNISCHE AANGELEGENHEID DE ROL VAN HR IS NIET FUNDAMENTEEL VERANDERD

Als de manier waarop we leren en opleiden verandert, zullen ook de noden van leidinggevenden en medewerkers veranderen én dus ook de rol van HR? Els Anseeuw spreekt dat tegen: "De rol die HR speelt in leren en ontwikkelen op individueel, team- en organisatieniveau is door de coronapandemie niet fundamenteel veranderd. De medewerker zát al aan het stuur van zijn leerloopbaan. Het is aan HR om elke medewerker en leidinggevende te ondersteunen in zijn of haar carrièrepad. De rol was en blijft dus vooral faciliterend: zorgen dat mensen daartoe alle mogelijkheden en tools hebben. Wij gaan niet zeggen wat mensen moeten volgen, we gaan hen wel uitdagen daartoe, hen prikkelen."

Meteen voegt ze eraan toe: "Opleidingen zijn overigens niet altijd de beste oplossing om iets nieuws te leren. Soms is het beter een project te doen waarbij je uit je comfortzone getrokken wordt. Wat wel veranderd is, is het type van opleidingen waar vraag naar is. Zo krijgen we nu veel meer vragen uit de business om e-Learningmodules te maken."

"Voor elk leerdoel heeft **FLOW**SPARKS verschillende Learning Formats ontwikkeld."

CÉDRIC HERREGODTS

Chief Commercial Officer bij **FLOW**SPARKS

In januari 2021 werd U&I Learning **FLOW**SPARKS en ze hebben grootse ambities. Hun doel? De wereld van klassieke e-Learning doorbreken. U&I Learning was vooral bekend als een e-learning agency. In 2017 kwamen ze met hun leerplatform **FLOW**SPARKS op de markt. Met behulp van dit leerplatform kan *iedereen* in elk bedrijf aan de slag gaan met het ontwikkelen, onderhouden en beheren van digitale leermodules. Op die manier kunnen werknemers zonder enige kennis van didactiek en digitaal leren content delen met collega's. **FLOW**SPARKS is een SaaS-oplossing: je hoeft dus niets te installeren. Inloggen op het platform kan je overal, op elk moment en op om het even welk apparaat. Bovendien werk je altijd in de laatste versie. Wist je overigens dat FLOW staat voor *Flexible Learning in an Online World*?

INZICHT 5: DIGITALISERING VERANDERT DE GEBRUIKELIJKE OPLEIDINGSVRAGEN NIET CENTRALISEREN OF JUIST NIET? INHOUSE OF BETER UITBESTEDEN?

Met **FLOW**SPARKS kan iedereen op een eenvoudige manier zelf e-Learningmodules maken, beheren, distribueren en aanpassen. Door medewerkers zelf content te laten maken en hen daarin volledige autonomie te geven, doe je aan kennisborging (belangrijk als mensen steeds minder lang bij eenzelfde werkgever of in eenzelfde rol blijven) en worden ze enthousiaste ambassadeurs.

Maar hoever kan je daarin gaan? "Bij Unilin Group verenigen we het beste uit twee werelden en kiezen we voor een hybride aanpak", antwoordt Els Anseeuw. "Enerzijds hebben we centraal een team op groepsniveau dat functioneert als *center of excellence*. Anderzijds hebben we in de afdelingen (decentraal) medewerkers die we opleiden om zelf content en modules te maken, zeker voor heel technische opleidin-

gen of niche-opleidingen. Vanuit groepsniveau zetten we de krijtlijnen uit en waken we erover dat de content die gepubliceerd wordt qua branding goed zit én dat er een kwaliteitscontrole op zit. Maar in de afdelingen hebben ze nog heel wat vrijheidsgraden qua invulling van de e-Learningmodules."

Wat zijn de voordelen van opleidingen inhouse en met eigen tools te maken en te beheren? In welke gevallen en voor welk type content bouw je beter zelf e-Learningmodules en wanneer besteed je beter uit? "Opleidingen inhouse organiseren is veel efficiënter (sneller en goedkoper)", repliceert Kristof Desmedt. "Ze hebben via korte e-Learningmodules heel snel en voor een heel lage kost iedereen mee gekregen hoe best te videobellen. Precorona hadden wij niet de gewoonte om videocalls te doen. Waar we vroeger mensen zouden gevraagd hebben om naar een opleidingsdag te komen hierover, hebben we nu een reeks online-opleidingen gemaakt en het was geregeld. Je kan ook in real time dingen aanpassen. Opleidingen die je inhouse maakt, zijn ook op maat van je eigen DNA. Zeker voor heel bedrijfsspecifieke content kies ik voor zelf content maken en beheren."

INZICHT 6: DIGITALISERING ONTSLAAT JE NIET VAN ORGANISATIE- EN EVALUATIETAAK METEN IS WETEN?

Vroeger leerden we uitsluitend klassikaal, nu doen we dat ook digitaal, vaak blended en multidimensionaal in een hybride leeromgeving. Maar hoe ontwerp je anno 2021 effectieve leeroplossingen? Hoe meet je de impact ervan? Kan je alles überhaupt meten?

"De rol van Talent Development is meedenken wat je wil bereiken (leerdoel) en op basis daarvan beslissen wat je best klassikaal kan doen en wat niet, wie je daarin gaat betrekken en hoe je gaat meten", vindt Els Anseeuw. "Je vertrekt van de context, de doelgroep die je wil bereiken en wat je wil bereiken. Dan zorg je voor een breed aanbod van bouwstenen waarvan e-learning één mogelijke bouwsteen is. Een goede voorbereiding is *key* voor effectieve opleidingen."

Kristof Desmedt vult aan: "Bij een opleiding videobellen, bijvoorbeeld, kan je vrij snel meten of iets werkt en gebruikt wordt. Dat kan je makkelijk in een digitale opleiding steken. Maar een nieuwe consulent leren om klantgericht te bellen, dat kan je niet zomaar volledig in een digitale opleiding steken. De context en de aard blijven doorslaggevend."

"Het is aan HR om elke medewerker en leidinggevende te ondersteunen in zijn of haar carrièrepad."

ELS ANSEEUW

Talent Development Partner bij Unilin Group

Unilin Group werd opgericht in 1960 door een veertigtal vlasboeren en is uitgegroeid tot een wereldspeler, voornamelijk gekend door de Quick-Step-vloeren en het feit dat ze al 23 jaar wielersponsor zijn van de ploeg van Patrick Lefevere. Unilin Group biedt veel meer dan Quick-Step alleen en vervaardigt ook dak-, isolatie- en meubelpanelen. Het hoofdkantoor van het bedrijf is gevestigd in Wielsbeke. In 2005 werd Unilin Group overgenomen door Mohawk Industries, internationaal marktleider voor vloeren. De groep heeft zes divisies en een internationaal team. Els Anseeuw werkt voor de groep, waar ze verantwoordelijk is voor Talent Development. Ze stuurt er onder andere het team e-Learning aan, waar twee mensen *dedicated* op werken.

MET FLOWSPARKS KAN IEDEREEN E-LEARNING ONTWIKKELEN IN DRIE STAPPEN

- **STAP 1** Bepaal je leerdoelen.
- **STAP 2** Kies het geschikte Learning Format.
- **STAP 3** Vul in met inhoudelijke expertise.

Voor elk leerdoel heeft **FLOW**SPARKS verschillende Learning Formats ontwikkeld. Ieder format zet één werkvorm centraal met specifieke didactiek, een doelgerichte toepassing en een vaste opbouw. Het gebruik van een format zorgt voor focus, beleving en leerrendement. Door hun ervaring in het ontwikkelen van e-Learning weten ze precies welke werkvormen en designs online het beste werken.

EMOTIONEEL PRAKTISCH FYSIEK

Employee Assistance Programma

Menselijk Kapitaal Centraal

- 24/7 telefonische counseling en coaching
- Face-to-face sessies
- Advies voor managers
- Work-Life services: praktische ondersteuning
- Wellness, mindfulness en life coaching
- Burnout preventie en herstel
- Opleidingen
- Crisis- en traumazorg
- Reïntegratie-trajecten

WORKPLACE **OPTIONS**

EAP en Wellbeing Support Services voor meer dan 116.000 organisaties en 70 miljoen medewerkers wereldwijd

MEER WETEN?
www.workplaceoptions.be

CONTACTEER ONS:
service@workplaceoptions.com

1 **Itzu Training** reikt de ingrediënten aan voor de juiste SAUCE: "Een impactvol opleidingsplan, hoe begin je eraan?" P 82

2 **VDAB** voerde onderzoek bij tijdelijk werklozen tijdens de coronacrisis: "Werknemers met pit." P 84

3 **Cevora** bereidt werknemers, werkgevers en werkzoekenden voor op de jobs van morgen: "Een bedrijf kan pas groeien als elke medewerker dat doet." P 86

4 **Rien Vanyzere en Anneleen Veldeman (Skill BuilderS):** "Hoe opnieuw verbinden met je team?" P 89

5 **NCOI Learning:** "Van EQ tot Execution Intelligence – welke kwaliteiten combineer jij als leidinggevende?" P 90

6 **Lauren Daniels (Claeys & Engels):** "Learning & Development: hoe het beste in je werknemers naar boven halen?" P 92

DE EXPERTEN

Op de volgende bladzijden bundelen we advies, visies en nuttige, meteen inzetbare info van diverse experten.

ITZU TRAINING REIKT DE INGREDIËNTEN AAN VOOR DE JUISTE **SAUCE**

Een impactvol opleidingsplan, hoe begin je eraan?

Leren, ontwikkelen en veranderen in organisaties, dat begint bij een grondige analyse van de L&D-behoeften. We kijken naar vijf opeenvolgende kernoverwegingen, samengevat met het acroniem SAUCE, die ons helpen om tot een diepgaande L&D-analyse te komen.

STERKTES

De éérste belangrijke voorwaarde voor veranderbereidheid is dat men het gevoel heeft bekwaam te zijn om verandering te verteren. Breng in kaart hoe je talent uitlicht en welke initiatieven je neemt om 'in sterktes te denken'.

"Heeft men het gevoel bekwaam te zijn om verandering te verteren?"

Hou ook rekening met de gevolgen van het algemene bekwaamheidsgevoel voor de overkoepelende mindset. In welke mate moet je statige ingesteldheden klaarstomen voor groei en verandering?

URGENTIES

"Welke competentie-indicatoren zijn het meest urgent in de organisatie op dit moment?"

Welke van die competentie-indicatoren (per functiegroep of -profiel) zijn het meest urgent in de organisatie op dit moment? Rangschik de competentiedoelen naargelang van de complexiteit en onderlinge samenhang.

Het is aangewezen om de geselecteerde competentiedoelen in dialoog met de betrokken medewerkers te bepalen.

ASPIRATIES

In de tweede stap vertaal je bedrijfswaarden en organisatieambities naar waarneembaar gedrag op functieniveau. Hoe wil je dat specifieke functies in de organisatie met anderen en met de klant samenwerken?

"Hoe wil je dat specifieke functies in de organisatie met anderen en met de klant samenwerken?"

Denk aan de achterliggende opvattingen, kennis en ideeën die medewerkers moeten hebben, en hoe deze zich vertalen naar waarneembaar professioneel gedrag. Zo kom je tot gedrags- of competentie-indicatoren voor elk specifiek functieprofiel.

CHALLENGES

Gedragsverandering wordt gemaakt of gekraakt in de socio-professionele kringen binnen de organisatie. Breng als vierde stap daarom weerstanden en bekommernissen voor het ontwikkelen van de beoogde competenties in kaart. Dit zowel voor de groep van lerenden, als voor hun onmiddellijke omgeving.

"Wie heeft impact op het gedrag voor een specifieke rol?"

Hoe zullen bepaalde gedragingen in de organisatie landen? Wie heeft impact op het gedrag voor een specifieke rol?

ENGAGEMENTEN

Nu je de stakeholders geïdentificeerd hebt, onderzoek je tot welk engagement zij (management, leidinggevenden en medewerkers in kwestie) bereid zijn in het cultiveren van de beoogde competenties.

Hoe staan zij tegenover het leerproject? Wat hebben de betrokken partijen nodig van elkaar, de organisatie en zichzelf om hun schouders onder het leertraject te zetten?

"Wat heeft iedere betrokkene nodig om de schouders onder het leertraject te zetten?"

Gedragsverandering wordt gemaakt of gekraakt in de socio-professionele kringen binnen de organisatie.

> Hulp nodig? Ga samen met experten aan de slag om de L&D-behoeften binnen je organisatie in kaart te brengen.
> Alle info en contact: www.itzutraining.eu

itzu we care about

ONDERZOEK BIJ TIJDELIJK WERKLOZEN TIJDENS DE CORONACRISIS

Werknemers met pit

Onze maatschappij krijgt steeds meer ruimte door de opeenvolgende versoepelingen bij de strijd tegen het coronavirus. Steeds meer werknemers verschijnen opnieuw in het bedrijf en pakken op verschillende manieren de draad weer op. In de afgelopen maanden toonden de werknemers in alle sectoren een bijzonder grote weerbaarheid en flexibiliteit om zich ook aan moeilijke omstandigheden aan te passen. Dat bleek alvast uit een bevraging die VDAB organiseerde onder 5000 tijdelijke werklozen.

In februari 2021 waren er in Vlaanderen 287.197 mensen tijdelijk werkloos. Een jaar eerder lag dat aantal op 85.212. Om een beter zicht te krijgen op de noden en ervaringen van een doelgroep die in recordtijd toenam, voerde VDAB een bevraging uit bij meer dan 5000 tijdelijk werklozen. Daaruit blijkt dat ruim 4 op de 10 van de intensief tijdelijk werklozen ondertussen al een opleiding volgden of tijdelijk een andere job of vrijwilligerswerk hebben gedaan, en dat bijna 4 op de 10 van hen nog geen actie hebben ondernomen, maar daar wel interesse in hebben.

"Een positief signaal, want dat betekent dat bijna 8 op de 10 van de intensief tijdelijk werklozen bereid zijn om actie te ondernemen", zegt Vlaams minister van Werk Hilde Crevits. "Het is duidelijk dat heel wat tijdelijk werklozen hun loopbaan in handen nemen door tijdelijk elders te werken of een opleiding te volgen." Belangrijke drempels blijven de onzekerheid over het moment van werkhervatting, en informatie en ondersteuning op maat.

OPLEIDING

42% van de intensief tijdelijk werklozen geven aan dat ze al een opleiding volgden, tijdelijk een andere job of vrijwilligerswerk deden. Dat deden ze voornamelijk om de tijd nuttig te besteden of om financiële redenen. Ruim 35% van de intensief tijdelijk werklozen heeft (nog) geen opleiding gevolgd of een tijdelijke job of vrijwilligerswerk gedaan, maar geeft aan dat wel te willen doen.

Voornamelijk vrouwen en hoger opgeleide tijdelijk werklozen hebben deelgenomen aan een opleiding of cursus. Wat betreft de sectoren, zien we voornamelijk een hogere deelname bij tijdelijk werklozen uit de evenementensector en toerisme, maar ook bij horeca en luchtvaart.

STERKER

Het volgen van een opleiding of tijdelijk een andere job doen, blijkt niet altijd evident. Tijdelijk werklozen ervaren verschillende drempels. Een belangrijke factor is de onzekerheid, het niet weten hoelang ze nog tijdelijk werkloos zullen blijven. Werkgevers verwachten bovendien vaak dat hun tijdelijk werkloze werknemers beschikbaar blijven, zodat ze hen snel weer kunnen inschakelen.

Dat zorgt ervoor dat sommige tijdelijk werklozen minder snel geneigd zijn om actie te ondernemen. Bij mensen die nog niet zo lang tijdelijk werkloos zijn ligt het percentage daardoor lager, slechts 1 op de 4 wil actie ondernemen. Hoewel een opleiding volgen een win-win is voor zowel de tijdelijk werkloze als de werkgever. Als tijdelijk werkloze scherp je vaardigheden aan en sta je sterker in je job.

PROBLEMEN

Een belangrijke groep tijdelijk werklozen ervaart niet alleen een financiële impact, die vaak gepaard gaat met jobonzekerheid, maar ook een mentale impact. 51% van de intensief tijdelijk werklozen voelt zich eenzamer. Anderzijds geeft 40% aan zich meer te kunnen ontspannen. Op financieel vlak zien we dat 7 op de 10 van de intensief tijdelijk werklozen moeten besparen door de tijdelijke werkloosheid, voor niet-intensief tijdelijk werklozen is dit iets meer dan de helft. Vier op de 10 intensief tijdelijk werklozen vrezen ook financieel in de problemen te komen.

> "De vraag naar opleidingen is bij tijdelijk werklozen zeker aanwezig."

PIT

Het is voor arbeidsmarktorganisaties als VDAB goed om te weten wat er leeft bij die tijdelijke werklozen. Organisaties kunnen vanuit deze kennis immers adequaat inspelen op de behoeften. De vraag naar opleidingen is zeker aanwezig. Maar ook de vraag naar duidelijke informatie is voor de werknemers een belangrijk aspect als ze moeten omgaan met veranderde en moeilijke situaties. Het zijn allemaal aspecten waaraan ook werkgevers aandacht kunnen besteden om hun werknemers een goed gevoel te geven en gemotiveerd te houden.

Duidelijkheid en de mogelijkheid voor het volgen van opleidingen waarvan werknemers weten dat ze bijdragen aan de verdere ontwikkeling van hun loopbaan, zijn zeker items waaraan zowel werknemers als werkgevers belang hechten. Ze leiden tot medewerkers met pit, die klaar staan om de nieuwe uitdagingen die op hen afkomen, het hoofd te bieden.

CEVORA BEREIDT WERKNEMERS, WERKGEVERS EN WERKZOEKENDEN VOOR OP DE JOBS VAN MORGEN

“Een bedrijf kan pas groeien als elke medewerker dat doet”

Onze werkwereld is constant in beweging. Zelfontwikkeling en permanente vorming zijn dan ook cruciaal om veerkrachtig te blijven. Cevora bereidt werknemers, werkgevers en werkzoekenden voor op de jobs van morgen.

Levenslang leren is een absolute must. Een job voor het leven wordt immers stilaan de uitzondering: een werknemer oefent gemiddeld slechts vier jaar dezelfde functie uit. Wie langer in eenzelfde positie blijft hangen, ziet vaak de jobinhoud mee met zijn bedrijf evolueren.

Bovendien komen er ook almaar nieuwe functies bij. De prognoses zijn duidelijk: de helft van de jobs die we in 2030 zullen uitoefenen, bestaat vandaag nog niet. Of had iemand pakweg vijftien jaar geleden al gehoord van een social media manager of een data scientist?

"Competente en gelukkige mensen zijn de basis voor bedrijfssucces."

STÉPHANE VERBRUGGE
Head of Marketing & Insights bij Cevora

"Opleidingen zijn cruciaal om wendbaar te blijven in deze snel veranderende omgeving", zegt Olivier Lambert, Algemeen Directeur van Cevora. "Het afgelopen coronajaar maakte eens te meer duidelijk hoe belangrijk die wendbaarheid is. Veel mensen moeten zich nu noodgedwongen heroriënteren om weer aan de bak te geraken. Bovendien wil de overheid de actieve bevolking langer aan het werk houden én de tewerkstellingsgraad tegen 2030 optrekken tot 80%. Dat vergt 600.000 extra jobs: ook daarvoor moeten mensen opgeleid worden."

BIJKOMENDE SKILLS

Cevora voerde onderzoek over de opleidingsbereidheid op de Belgische arbeidsmarkt. Daarin gaf een ruime meerderheid het belang aan van levenslang leren. "Corona heeft wel even roet in het eten gestrooid: in 2020 volgde meer dan de helft van de werknemers geen opleiding", vertelt Stéphane Verbrugge, Head of Marketing & Insights bij Cevora. "Tegelijk geven twee op de drie werknemers aan dat in de toekomst wél te willen doen. Meer en meer oefenen we jobs uit die niet meer in lijn liggen met onze studies. De nood aan het optimaliseren van onze kennis en competenties neemt toe. *Hoe kan ik mijn werk afwisselender of uitdagender maken? Welke talenten kan ik verder ontplooien, zowel in mijn huidige als in een eventuele toekomstige job?* De mogelijkheid om te blijven groeien, speelt daardoor steeds vaker mee in de keuze van een werkgever."

Thema's als zelfontplooiing, welzijn op het werk, stressreductie, ergonomie en work-life balance liggen veel mensen nauw aan het hart. "Daarnaast heeft de coronacrisis de digitale transformatie nog versneld. Hybride werken wordt de norm, maar vraagt ook nieuwe skills. *Hoe kan ik mijn team vanop afstand managen? Hoe slaag ik erin om efficiënt thuis te werken en de verbondenheid met collega's toch levendig te houden?* Dat zijn alweer vaardigheden waarnaar de vraag in de toekomst alleen maar zal toenemen."

"PRAAT MET JE MENSEN"

Werkgevers doen er sowieso goed aan om het belang van permanente vorming intern te benadrukken. "Praat met je mensen", adviseert Stéphane Verbrugge. "Luister naar hun leerverwachtingen en -behoeften, zonder opdringerig te zijn. Competente en gelukkige mensen zijn de basis voor bedrijfssucces. Bovendien stimuleren opleidingskansen de loyaliteit en betrokkenheid op de werkvloer. Leg vooraf wel concrete doelen vast: die helpen je om de leerimpact te meten. De succesverhalen zullen ook anderen motiveren."

"Opleidingen zijn cruciaal om wendbaar te blijven."

OLIVIER LAMBERT
Algemeen Directeur van Cevora

PARITAIR COMITÉ 200

Cevora bereidt mensen voor op de jobs van morgen. Al meer dan 30 jaar kunnen werknemers, werkgevers en werkzoekenden er terecht voor een ruim aanbod aan opleidingen. "We richten ons specifiek tot de ruim 60.000 bedrijven en hun 500.000 werknemers die tot het paritair comité 200 behoren", preciseert Stéphane Verbrugge.

"Technisch gesproken zijn onze opleidingen kosteloos, want ze zijn vooraf betaald", stelt Olivier Lambert. "Doordat iedereen binnen het paritair comité 200 samenlegt, kan zelfs de kleinste kmo zijn werknemers laten bijscholen. Dat is een efficiënt en solidair systeem. Bedrijven hebben er dan ook alle baat bij om hun bijdragen volop te benutten en hun werknemers de opleidingen te laten volgen waar ze recht op hebben. Een leercultuur is immers cruciaal om werknemers veerkrachtig en gemotiveerd te houden, en een organisatie kan pas groeien als elke medewerker dat doet. Nieuwe mensen aanwerven kost trouwens meestal méér dan bestaande medewerkers om te scholen of bij te scholen."

HET AANBOD

Het aanbod van Cevora is zeer divers en wordt voortdurend geactualiseerd. Je vindt alle opleidingen terug op de Cevora-website, www.cevora.be, samen met handige thema- en sectoroverzichten.

Cevora voorziet ook in extra diensten, waaronder begeleiding bij de aanvraag van opleidingspremies en hulp bij outplacement of het vinden van een stageplaats voor werkzoekenden.

Op de website tref je ook *learning snacks* (informatieve web- en podcasts) en interessante whitepapers aan.

Wil je weten of je in aanmerking komt voor de opleidingen van Cevora? Jouw personeelsdienst of sociaal secretariaat vertelt het je. Of check zelf eens je loonbrief: daarop staat meestal het paritair comité vermeld.

Meer info: www.cevora.be

CEVORA
Samen leren en groeien

Hoe opnieuw verbinden met je team?

Expert-trainer-coach Rien Vanyzere en Anneleen Veldeman, Projectmanager bij Skill BuilderS, geven praktische tips om opnieuw te connecteren met je team.

Hoe verenig je na maanden home office het beste van twee werelden tot een nieuw *team-werken*, waarbij iedereen performant en gelukkig werkt? Zijn we intussen veranderd? Minder collegiaal geworden? Kan de terugkeer naar kantoor spanningen veroorzaken?

1 Wees transparant

Beantwoord alle vragen zo open en eerlijk mogelijk. Werk aan vertrouwen en vermijd onnodige stress.

2 Bevraag noden en bezorgdheden voor je overgaat naar de 'orde van de dag'

Stel vragen, toon oprechte interesse. Ga in dialoog met je team: hoeveel dagen per week zou je op kantoor willen werken? Wat maakt de terugkeer naar kantoor gemakkelijker voor je? Wat voor soort werk doe je het liefst thuis en wat vanop kantoor?

3 Maak verwachtingen bespreekbaar

Verwachtingen liggen van persoon tot persoon vaak anders. Maak dit bespreekbaar. Door iedereen op zijn of haar sterktes in te zetten, kunnen de verschillen tussen je teamleden voor waardevolle synergie zorgen. Bovendien wordt wáár je werkt, minder belangrijk. Het moment waarop je werkt, verdient daarom aandacht.

4 Benut nieuwe vaardigheden

Corona heeft ons nieuwe dingen laten ontdekken, over het werk, over onszelf. We deden dingen die we nooit eerder deden. Wat heeft elkeen geleerd over zijn kwaliteiten en valkuilen? Waarvan worden je teamleden blij en hoe kan je dit optimaal inzetten? Samen de werkplek van de toekomst boetseren, zorgt voor verbinding.

5 Neem de tijd om opnieuw met elkaar te connecteren

Het is niet eenvoudig zomaar de draad weer op te pikken. Zijn we elkaar als team en collega's wat kwijtgeraakt en hoe kunnen we de banden weer versterken? Hoe gaan we om met nieuwe collega's?

6 Stel deze verandering voor als een experiment

Mensen veranderen niet graag. In het begin is het opnieuw zoeken naar een evenwicht, elkaar opnieuw leren kennen. De terugkeer naar kantoor is een leerproces. Als teamleden beseffen dat er bijgestuurd kan worden, dan geeft dit een veilig gevoel.

Tot slot: vertrouw elkaar en het team. Mensen nemen pas verantwoordelijkheid wanneer je loslaat en ruimte durft te geven. Is het vertrouwen wat geschonden? Ga dan terug naar de voorgaande tips.

DO'S
- VERTROUWEN krijgen en geven
- Doe het samen
- Wees een klankbord
- Maak gezamenlijke afspraken en doelen

DON'TS
- Er meteen invliegen
- Zonder reflectie terugkeren naar hoe het was
- Denken dat IEDEREEN dezelfde verwachtingen/noden heeft

SBS SKILL BUILDERS

VAN EQ TOT EXECUTION INTELLIGENCE

Welke kwaliteiten combineer jij als leidinggevende?

De bedrijfswereld wordt steeds complexer en verandert sneller dan ooit. Nieuwe uitdagingen vragen om nieuwe leadership skills. Hoe staat het met jouw leiderschapskwaliteiten? Vink voor jezelf af welke leadership intelligences jij combineert om vandaag succesvol te zijn.

1 **INFORMATION INTELLIGENCE** Zorg jij ervoor dat informatie vlot doorstroomt en kennis gedeeld wordt binnen jouw organisatie? Stimuleer je jouw team in *digital savviness*? Kies je bewust tussen verschillende communicatiekanalen? Dan ben jij sterk in *Information Intelligence*.

2 **STRATEGIC INTELLIGENCE** Vat jij als geen ander de visie, missie en strategie van jouw organisatie? Zie je snel kansen en bedreigingen voor jouw business? Neem je disruptieve vragen en ideeën mee in de strategie? Jouw *Intelligence* is vooral *Strategic*.

3 **EMOTIONAL INTELLIGENCE** Merk je dat medewerkers makkelijk bij jou terecht kunnen? Ben je alert voor overmatige druk en stress in je team? Maak je persoonlijke zaken bespreekbaar? Dan ben jij fantastisch in *Emotional Intelligence*.

4 **EXECUTION INTELLIGENCE** Kan jij strategische veranderingen naadloos omzetten in een vlotte uitvoering? Zie jij snel waar processen haperen en werk je aan een voortdurende verbetering? Stel jij bij onderbezetting prioriteiten voor het team in lijn met de strategie? *Execution Intelligence* is jouw tweede naam.

5 **PEOPLE, RELATIONS & SYSTEMS INTELLIGENCE** Hou jij je het liefst bezig met coaching en groepsdynamiek? Zet je in op de ontwikkeling van jouw teamleden? Jouw intelligentie situeert zich binnen *People, Relations en Systems*.

6 **SELF INTELLIGENCE** Streef jij er voortdurend naar om jouw zelfkennis te vergroten? Ben je je bewust van jouw leiderschaps- en communicatiestijl? Werk je aan je eigen veerkracht en wendbaarheid? Jouw grootste troef is *Self Intelligence*.

Zie je kwaliteiten die best nog te ontwikkelen zijn?
Ontdek hoe Crystal Leadership de leiderschapskwaliteiten in je organisatie kan boosten!

DE 6 INTELLIGENCES VAN FUTUREPROOF LEIDERS

Crystal Leadership© is geen klassiek leiderschapsmodel, maar een manier om naar leiderschap te kijken, erover te reflecteren en hierover in gesprek te gaan. We bekijken welke leiderschapskwaliteiten reeds aanwezig zijn in je organisatie en waar er groei mogelijk is. Het concept is opgebouwd rond 6 intelligenties (3 rationele en 3 relationele) die leidinggevenden nodig hebben om klaar te zijn voor de toekomst.

Onze (online) CRYSTAL LEADERSHIP BAROMETER© laat leidinggevenden via gerichte vragen reflecteren over deze 6 intelligenties. Samen brengen we bestaande kwaliteiten, blinde vlekken en groeidomeinen in kaart binnen de teams en de organisatie. Het resultaat? Een scherp inzicht in de leernoden en de opportuniteiten om leiderschap naar een hoger niveau te brengen.

Benieuwd hoe we met ons Crystal Leadership concept het leiderschap binnen jouw organisatie naar een next level kunnen brengen? Lees meer op www.ncoi.be/nl/incompany/crystal-leadership.html.

LEER BIJ WAAR EN WANNEER JE WILT MET DE LEERREIZEN VAN NCOI LEARNING

Leren waar, wanneer en hoe het je uitkomt. NCOI Learning heet je welkom aan boord van haar online leerreizen. Check-in en kom terug met een koffer vol nieuwe vaardigheden. En dat helemaal op jouw maat.

ONZE REISFORMULE

24/7 Leerformule
Het tempo bepaal jij zelf

Je krijgt een jaar lang toegang tot alle onderdelen van de opleiding (E-activity books, templates, kennisclips,...). Waar en wanneer je leert, kies je zelf. Ook de volgorde van de bouwstenen van de opleiding is vrij te kiezen.
Heb je het vandaag te druk? Volg dan morgen een module.
Een uur op de trein? Lees dan een kennisclip op je tablet of smartphone.

Jij zit zelf aan het stuur
Coaching on demand

Heb je vragen? Of wil je dieper ingaan op een specifiek onderwerp? Onze persoonlijke coach maakt tijd voor je vrij. Samen ga je dieper in op je eigen praktijkcases.

Toegankelijk voor iedereen
Schaalbaar & hybride leeroplossing

Tien collega's of honderd? Graag bespreken we met jou hoe ze allemaal toegang kunnen krijgen tot onze online leerreizen. Hybride leeroplossing: inpasbaar in fysieke opleidingstrajecten of als verdieping (blended). Ervaar 'the best of both worlds'. Geen gedoe meer met drukke agenda's, te kleine vergaderzalen of te dure catering. Iedereen volgt dezelfde leerreis op eigen ritme én zelfgekozen plaats. Zelfs vanuit je eigen 'home' office.

ONZE BESTEMMINGEN

Leadership
- Basiscursus-Insights Discovery®
- Bouw je dreamteam
- Efficiënt online vergaderen
- Leiding geven vanop afstand

Professional skills
- Assertief communiceren
- Boost je sales skills en blink uit in verkoop
- Maak een 'wauw'-script voor je vlogs
- Maak wauw-presentaties
- Succesvol projecten beheren in 4 fases
- Succesvol verkopen vanop afstand
- Verkoop jezelf met LinkedIn

Veerkracht
- Mindful werken
- Sterker door stress

IN DE KIJKER

Bouw je dreamteam – Na deze online reis heb je inzicht in de procesversnellers en -remmers van een topteam. Je komt terug met praktische tips & tools om de evolutie van je team te meten, met conflicten om te gaan en effectief te coachen.

Assertief communiceren: zo doe je dat! – Krijg je niet altijd gezegd wat je wil zeggen uit angst voor de reactie van de ander? Leer hoe je op een constructieve manier opkomt voor jezelf. Zo zet je een stevige stap vooruit in verbindend communiceren.

Mindful werken – Dat mindful leven stress vermindert, is al langer bewezen. In deze online leerreis passen we de principes van mindfulness toe in jouw werksituatie. Ontdek hoe je een rustigere en bewustere werkdag creëert.

Kriebelt het? Schrijf je dan nu in voor één van de NCOI leerreizen! Je ervaart er dat leren niet alleen efficiënt én effectief is, maar ook bijzonder plezant. Deze hybride leerervaring zal ongetwijfeld blijven nazinderen! www.ncoi.be/nl/thema/digitaal-leren/onlineleerreizen.html

NCOI LEARNING

WAT ZEGT DE WET?

Learning & Development: hoe het beste in je werknemers naar boven halen?

TEKST LAUREN DANIELS, Advocaat bij Claeys & Engels

Vorming en permanente bijscholing van werknemers is niet alleen cruciaal voor bedrijven om innovatief en productief te blijven, maar ook om werknemers aan boord te houden. Wat kan én moet er nu concreet op gebied van opleiding? We beantwoorden vier mogelijke vragen.

1 WELKE OPLEIDINGSRECHTEN HEBBEN WERKNEMERS?

Vlaams Opleidingsverlof (VOV) biedt werknemers de mogelijkheid om gedurende 125 uur per jaar (pro rata voor deeltijdse werknemers) met behoud van hun normaal loon (begrensd op 3047 euro bruto per maand) van het werk afwezig te zijn om een erkende opleiding te volgen of om te studeren voor examens. De opleiding kán maar moet geen verband houden met de functie. Zo zal een administratief bediende haar recht op VOV bijvoorbeeld even goed kunnen gebruiken voor een opleiding schoonheidsspecialiste als voor een cursus Excel. In ieder geval moet de opleiding minstens 32 contacturen of 3 studiepunten omvatten, waarbij digitale contacturen en blended leren sinds de coronacrisis ook meetellen.

De werkgever kan een terugbetaling bekomen van 21,30 euro per uur, zodat het om een win-winsituatie gaat (al zal dit forfait niet de volledige loonkost dekken voor werknemers met hogere lonen).

Voor het academiejaar 2021-2022 wordt het VOV bovendien op dubbele wijze versoepeld. Ten eerste krijgen werknemers 125 uur extra VOV (in totaal 250 uur) wanneer zij een opleiding op voorstel van hun werkgever volgen. In het voorbeeld van de administratief bediende betekent dit dat het VOV niet uitgeput zal zijn na het volgen van de cursus schoonheidsspecialiste, maar kan zij ook nog de cursus Excel op voorstel van haar werkgever volgen. Ten tweede wordt de minimumvoorwaarde van 32 uur opleiding berekend over alle opleidingen heen, waardoor het voortaan mogelijk wordt om meerdere kleinere opleidingen te combineren.

Er is ook *tijdskrediet met motief opleiding*. Dat biedt werknemers met minstens 24 maanden anciënniteit daarnaast de mogelijkheid om hun arbeidsprestaties ofwel volledig te schorsen, ofwel te verminderen tot 50% of 80% van een voltijdse betrekking voor een opleiding die minstens 360 uur of 27 studiepunten per jaar telt. De werknemer ontvangt een *onderbrekingsuitkering* van de RVA (eventueel ook een *Vlaamse aanmoedigingspremie opleidingskrediet*).

> "Indien de werkgever de kosten voor zijn rekening neemt, is het aangeraden om een scholingsbeding op te stellen."

2 WELKE OPLEIDINGS-PLICHTEN HEBBEN WERKGEVERS?

Werkgevers zijn verplicht om in te gaan op een aanvraag tot opname van VOV of tijdskrediet. Zij kunnen deze verloven dus niet weigeren, maar de ondernemingsraad of vakbondsafvaardiging heeft wel inspraak in de planning van het VOV en het tijdskrediet kan onder bepaalde voorwaarden ook worden uitgesteld.

Verder is er de *interprofessionele opleidingsdoelstelling* (ingevoerd door de wet Werkbaar en Wendbaar Werk) die werkgevers in de privésector verplicht om jaarlijks gemiddeld 5 dagen opleiding per FTE te voorzien indien zij meer dan 10 werknemers tewerkstellen. Deze opleidingsinspanning werd in verschillende sectoren uitgewerkt per cao. Indien er niets in de sector voorzien is, moet de werkgever een *individuele opleidingsrekening* opstellen (een formulier waarin onder meer het aantal opleidingsdagen wordt opgenomen waarover de werknemer gedurende het kalenderjaar beschikt) of gemiddeld 2 opleidingsdagen per FTE aanbieden. Aangezien het om een gemiddelde gaat, kunnen werknemers hun opleidingsdagen evenwel moeilijk afdwingen. In deze context heeft minister Pierre-Yves Dermagne recent een wetsontwerp uitgewerkt op basis waarvan elke individuele werknemer 5 dagen formele opleiding per jaar zou worden toegekend.

3 WIE BETAALT DE OPLEIDING ?

De inschrijvingskost kan zowel ten laste genomen worden door de werkgever als door de werknemer. Hierover moeten dus afspraken worden gemaakt. Indien de werknemer zijn/haar opleiding zelf financiert, kan hiervoor in bepaalde gevallen gebruik gemaakt worden van *Vlaamse opleidings- of loopbaancheques* die online kunnen worden aangekocht via het WSE-loket.

Indien de werkgever de kosten voor zijn rekening neemt, is het aangeraden om een *scholingsbeding* op te nemen in (een bijlage bij) de arbeidsovereenkomst. Daardoor kunnen werknemers met een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met een bruto jaarloon van minstens 36.201 euro gedwongen worden om een deel van de opleidingskost terug te betalen wanneer zij de onderneming na ontvangst van het attest/diploma vroegtijdig verlaten en de werkgever zijn investering dus niet heeft kunnen 'terugverdienen'.

Verder kan de werkgever eventueel een beroep doen op de *KMO-portefeuille*, waarmee kleine ondernemingen een subsidie van 30% en middelgrote ondernemingen een subsidie van 20% genieten voor opleidingen met een minimale kost van 100 euro (excl. btw).

Een bijkomende financiële stimulans betreft de *gedeeltelijke vrijstelling van doorstorting van bedrijfsvoorheffing* die in 2021 werd ingevoerd. Deze vrijstelling kan gebruikt worden voor werknemers met minstens 6 maanden anciënniteit die minstens 10 dagen *bijkomende opleiding* (opleiding die niet wettelijk verplicht is) volgen in een periode van 30 kalenderdagen.

Een vaak gehanteerde tussenoplossing bestaat erin om de werknemer (een deel van) de inschrijvingskost te laten betalen en vervolgens een bonus toe te kennen indien de opleiding succesvol wordt afgerond. Deze bonus is dan wel onderworpen aan de normale sociale-zekerheidsbijdragen en belastingen. Ook kan er een renteloze lening of lening tegen verminderde rentevoet worden toegekend aan de werknemer, die door de fiscus en RSZ als voordeel alle aard beschouwd zal worden.

LAUREN DANIELS

Lauren Daniels is sinds september 2019 lid van de Antwerpse balie en advocaat bij Claeys & Engels. Ze is actief in diverse takken van het arbeidsrecht.

Ius Laboris Belgium Global HR Lawyers
Claeys & Engels

4 MOETEN OPLEIDINGEN DOORGAAN BINNEN DE ARBEIDSTIJD?

Opleidingen kunnen zowel tijdens als na de arbeidsuren plaatsvinden. Tijdens de arbeidsuren kunnen werknemers verplicht worden om een opleiding te volgen, aangezien de werkgever op dat moment zijn gezagsrecht kan uitoefenen. Opleidingen buiten de arbeidsuren vinden altijd op vrijwillige basis plaats.

LITERAT

BOEKENTIP VAN DE MAAND

#ZIGZAGHR-PROOF ★★★★½

WHEALTHY WORKPLACES

AUTEUR BRECHT BUYSSCHAERT Uitgeverij INNI Publishers, 291 blz., € 43

Ga met twee mensen de natuur in, laat hen twee uur lang al wandelend filosoferen over hun algemene gezondheid als manager, ondernemer of wetenschapper. Welke verhalen zou ik dan horen? Dat moet Brecht Buysschaert gedacht hebben toen hij zijn boek *Wealthy Workplaces* schreef. Na 10 jaar sales ervaring bij Belgische topbedrijven startte hij in 2014 Springbok Coaching. Samen met een team van coaches en consultants helpt hij organisaties bij het uitbouwen van een duurzaam gezondheids- en welzijnsbeleid.

Wellbeing, wealth en *healthy* vormen samen *whealthy* en dat is meteen een eerste boodschap: een organisatie wordt rijker - in elke betekenis - als er permanent aandacht is voor een gezonde geest in een gezond lichaam in een gezond bedrijf. Het boek brengt een totaalvisie op veiligheid, gezondheid en welzijn aan de hand van zeven DNA-kenmerken, maakt concreet hoe je daar zelf kan op inzetten aan de hand van een stappenplan én wordt verrijkt met tal van inzichten uit 14 wandelgesprekken met *impactmakers*. Zoals Reginald Deschepper (VUB), die de negen karakteristieken toelicht van *blue zones*, regio's waar de levensverwachting veel hoger ligt. Zoals Dirk Wynants (designmeubelen Extremis) die het concept *biophilia* introduceert. Zoals Elke Van Hoof, dé referentie voor welzijn op het werk in België. Brecht Buysschaert vertaalde deze inzichten in bruikbare tips: plaats een *verras-pot*, maak een *WOW-wall*, start een *happiness budget*,... En waarom geen *Chief Health Officer* in de organisatie?

Dit boek loopt over van praktische voorbeelden waarmee je meteen aan de slag kan om een *caring employer* te worden. Je hoeft je wandelschoenen niet aan te trekken om het boek te lezen, maar je kan wel alle podcasts met de impactmakers wandelend beluisteren. Warm aanbevolen!

DE 7 DNA-KENMERKEN VAN WHEALTHY WORKPLACES

1. Supporterend en inspirerend leiderschap.
2. Zelfzorg en persoonlijke ontwikkeling *(I-care)*.
3. Relatiemanagement *(We-care)*.
4. *Whealthy* context en veilige haven *(IT-care)*.
5. Financieel comfort.
6. Betekenisgevend leven.
7. Strategisch en geïntegreerd gezondheids- en welzijnsmanagement.

TEKST LESLEY ARENS

FRAGMENT

"Ik vind het eigenlijk een morele verplichting om kennis door te geven, dat zijn voor mij dan ook de meest waardevolle mensen in een organisatie. Het gaat niet enkel over de eigen prestaties, maar over hoe mensen anderen kunnen helpen presteren en hoe ze de zaken overbrengen." (Dirk Wynants, oprichter van Extremis en Dirk Wynants Design Works, professor aan de DeTao Masters Academy, China)

UUR BOEKEN VAN DE MAAND

#ZIGZAGHR-PROOF ★★★★★

Uitgeverij Anthemis
802 blz., € 90

ALTERNATIEVE VERLONING 2021

Nathalie Wellemans

Never change a winning concept. Ook deze zomer verscheen een nieuwe editie van *Alternatieve verloning*, het referentiewerk par excéllence dat zowel de populaire als minder gebruikelijke extralegale voordelen in kaart brengt. Van bedrijfswagen tot bonus, van aanvullende pensioenen tot aandelenopties, van winstpremie tot zelfs een woning - voor elke loonvorm wijst Nathalie Wellemans op de aandachtspunten, consequenties voor sociale bijdragen en fiscale gevolgen voor werkgever en werknemer. Onmisbaar referentiewerk.

#ZIGZAGHR-PROOF ★★★★½

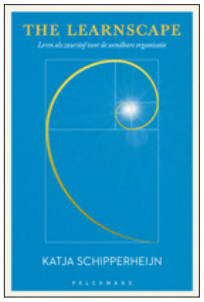
Boom Uitgevers
659 blz., € 59,50

CANON VAN LEREN & ONTWIKKELEN

Manon Ruijters, Rika Schut en Robert-Jan Simons (red.)

Het concept mag dan al belegen klinken, het resultaat blijft eeuwig jong - zeker als het fris geserveerd wordt door specialisten die zich niet vermeien met jargon, maar wel een kristalheldere uitleg opdienen, zelfs vergezeld van kritische reflecties op theorie én praktijk. Zo passeren 50 gezichtsbepalende theorieën over leren en ontwikkelen de revue, van aangeleerd optimisme (Martin Seligman), via prestatiemotivatie (David McClelland) tot werkleren (Stephen Billett). Niet aarzelen: aanschaffen en adagissimo savoureren.

#ZIGZAGHR-PROOF ★★★★½



Uitgeverij Pelckmans
208 blz., € 30

THE LEARNSCAPE

Katja Schipperheijn

Hoe bouw je een *LearnScape*, een klimaat waarin de leertechnieken zijn afgestemd op een voortdurende interactie met de wereld buiten de bedrijfsmuren? Vanuit die vraag weeft Katja Schipperheijn een origineel, vaak verrassend en fors gefundeerd antwoord. Het gaat om de juiste mindset, dat weten we best, maar de internationaal actieve leerstrateeg koppelt er een kader aan vast waarin die mentaliteit en cultuur daadwerkelijk gecultiveerd kunnen worden. Vind en verken het geschikte *leerlandschap*.

#ZIGZAGHR-PROOF ★★★★☆

Uitgeverij Lev (Bruna)
511 blz., € 24,99

DE PERSOONLIJKE MBA

Josh Kaufman

Nee, een MBA kan je niet vervangen door een boek, ook niet door de zopas vertaalde bestseller *De persoonlijke MBA* van Josh Kaufman. De *claim* klinkt te mooi om waar te zijn en dat is ze dan ook... Dat wil echter niet zeggen dat de voormalige brandmanager bij P&G geen fascinerend boek heeft afgeleverd. Alleen is het veeleer een grabbelton van keurig samengevatte begrippen en kleurrijk vertelde werkwijzen dan het verwachte systematische handboek dat de statige cursus zou vervangen. Heerlijk graaien en gretig leren, dat maakt het boek beslist wel mogelijk.

Volgend nummer van #ZigZagHR

REARCHITECTING WORK
REARCHITECTING HR

Moeten we nog een editie samenstellen over change en innovatie? In een wereld waar verandering de enige constante is, ademt om het even welk thema change en innovatie. In een wereld die bovendien een ontzettende oplawaai te incasseren heeft gekregen van een venijnig virus, is snelle verandering zelfs letterlijk levensnoodzakelijk geworden. Toch lijkt het niet overbodig om de efficiënte hefbomen op te zoeken die al die verandering in goede banen kunnen leiden.

En er is méér, want een diepe crisis kan ook een sterk momentum vormen om bepaalde zaken anders te gaan aanpakken. Dat kan zelfs behoorlijk ver gaan, zowel professioneel als persoonlijk. Zo komen we bij een eenvoudige vraag met verregaande gevolgen:

> Hoe disruptie aanwenden als een opportuniteit om het werken heruit te vinden én HR te herdenken?

Dat tweede luik, het HR domein, mag niet achterblijven. Als werk verandert, zal HR mee veranderen. Liefst zal het er zelfs op vooruitlopen, al kan dat niet op alle gebied - HR moet weliswaar een trekker zijn, maar mag ook niet vanuit een ivoren toren de evolutie naar haar hand willen zetten. Hoe dan ook, de baseline van dit blad - *Rethink, Reboot, Retool* - is nog nooit zo acuut, zo obligaat en zo excessief geweest. Dit is het tijdperk van HR? Mooi, maar van welk HR?

#ZigZagHR Wijzen van de maand:

TIM VAN HERCK
(Head of HR Johnson & Johnson Supply Chain EMEA)

en HILDE CLAES
(VP HR Johnson & Johnson / Vice President HR Janssen Pharmaceutica)

CONNSON CHOU LOCKE
Professor Management aan de London School of Economics, adviseert ons hoe change te implementeren. Wat werkt (niet)?

We krijgen advies, getuigenissen en learnings van onder andere:

- Tim Van Herck, Head of HR Johnson & Johnson Supply Chain EMEA
- Hilde Claes, VP HR Johnson & Johnson / Vice President HR Janssen Pharmaceutica
- Connson Chou Locke, professor Management aan de London School of Economics
- Cédric Velghe, Co-founder & Managing Partner van The VIGOR Unit
- Sylvie Marissal, HR Director bij de Koninklijke Belgische Voetbalbond

#ZigZagHR
rethink | reboot | retool

www.zigzaghr.be

START VAN SEIZOEN 2

#ZIGZAGHR BRAINPICKINGS

Elke week kan je ook inspiratie tanken bij **#ZigZagHR Brainpickings**, de podcast voor HR professionals, leidinggevenden en ondernemers.

Elke week kruipt **Lesley Arens** in het hoofd van haar centrale gast om inzichten, ideeën, best & next practices te stelen waarmee jij aan de slag kan gaan in jouw organisatie of HR team.

ELKE WEEK EEN NIEUWE PODCAST

Met deze maand onder andere:

PETER GOOSSENS

België is een land van bourgondiërs, we eten graag, we drinken graag. Maar leren we ook graag? En hoe belangrijk is dat voor een sterrenchef? Peter Goossens (Hof van Cleve) vertrouwt ons zijn sleutels voor succes in ondernemen én ontwikkelen toe.

DEBORAH D'HAUWER

Naast haar voltijdse job als consultant bij Capgemini, zetelt Deborah D'Hauwer in de raad van bestuur van de AB, staat ze aan het hoofd van een vzw voor jongeren en traint ze voor een triatlon. Ze heeft een uitgesproken mening over loopbanen, leren, diversiteit én HR.

CÉDRIC VELGHE

De essentie van Evidence Based HR in 35 minuten – dat krijg je in deze boeiende aflevering van Brainpickings. Cédric Velghe (The VIGOR Unit) legt het hoe, wat én waarom van Evidence Based HR uit – helder, overtuigend én praktisch.

> Mis geen enkele aflevering en abonneer je nu op Spotify of YouTube

#ZigZagHR
rethink | reboot | retool

Vul zelf je cadeaudoos

TWEETAKTBROMMER

Wist jij dat iets nieuws leren het brein een boost geeft en dat we onze hersenen kunnen kneden? Neuroplasticiteit heet dat. Ik heb dat ontdekt tijdens de lockdown vorig jaar, naar aanleiding van een artikel dat ik gelezen had in De Tijd. We worden allemaal nieuwsgierig geboren, en ons brein is gemaakt om constant nieuwe verbindingen te maken en dus nieuwe dingen te leren. Het kinderbrein kan je in dat opzicht beschouwen als een formule 1-wagen, die razendsnel schakelt en onbevreesd nieuwe circuits verkent. Maar hoe ouder we worden, hoe minder nood we ervaren om nieuwe dingen te leren. En voor we het beseffen, hobbelen we rond op een tweetaktbrommer op een rustige landweg.

Dat verklaart deels waarom werknemers met al wat jaren op de teller doorgaans erg goed zijn in hun vak, net omdat ze veel ervaring hebben, maar helemaal niet zo goed in het leren van nieuwe dingen. Meer nog, als ze nooit uitgedaagd werden door hun werkgever (of zichzelf!) om nieuwe dingen te leren op (of naast) het werk, werden er gedurende jaren geen nieuwe verbindingen gemaakt in hun hersenen. Op je 45ste breng je dus heel wat expertise mee voor een bedrijf, maar doorgaans heb je minder recente leerervaring en heb je je brein lange tijd niet meer gekneed. Die leergierigheid, leerbereidheid en leervermogen zijn vandaag echter cruciaal. Als plots van die 45-jarige medewerker verwacht wordt dat hij/zij iets nieuws leert, bijvoorbeeld tijdens of in de nasleep van de pandemie, veroorzaakt dat stress. Net zoals het stress zou veroorzaken als ze jou plots met jouw tweetaktbrommer op een formule 1-parcours zouden laten rijden.

Daarom is het zo on-waar-schijn-lijk belangrijk om je medewerkers uit te dagen om regelmatig (waarom niet elke dag?) iets nieuws te leren. En dat gaat natuurlijk ook op voor jezelf. Iets nieuws leren kan al spelend, al experimenterend, al explorerend, al reflecterend. Dat kan op het werk of daarbuiten. Leren doe je uit boeken, uit tijdschriften, uit podcasts, uit gesprekken met collega's, met HR peers, met professionals die op het eerste gezicht helemaal niets met je eigen vakgebied te maken hebben, uit *serendipity encounters*, noem maar op…

Eigenlijk leren we continu. Maar het probleem is dat we ons daar doorgaans niet van bewust zijn en dat onze hersenen dus ook geen nieuwe verbindingen maken. Daarom raad ik aan om – net zoals ik – iedere dag bewust iets nieuws te leren én op te schrijven wat je geleerd hebt. Steek al die *learnings* in een grote doos en open die doos na een jaar als cadeau voor jezelf. En onthoud: alles wat je leert, dat wordt jou nooit meer afgenomen!

Lesley Arens

#ZIGZAGHR WORDT 2 JAAR

En dat gaan we vieren!

CONNECT & LEARN

IT'S A GREAT TIME TO BE IN HR!

Sedert 9 oktober 2019 waait er een nieuwe wind door het HR-landschap! Dan werd #ZigZagHR gelanceerd. Elke maand informeren, inspireren en dagen we jou uit om jezelf en je vakgebied heruit te vinden. Dat doen we met ons maandelijks tijdschrift, onze wekelijkse nieuwsbrief, onze dagelijkse updates via social media én onze populaire podcast.

En ook onze Connect & Learn events zijn terug! Kom op 5 oktober samen met jouw HR team naar Theater Elckerlyc in Antwerpen voor een ontspannende én leerrijke avond, want ook van improvisatie acteurs kan HR veel leren!

5.10.2021 (vanaf 18u)

Theater Elckerlyc
Frankrijklei 85-87
2000 Antwerpen

PROGRAMMA

18u00	Let's (re)connect!
19u30	#ZigZagHR: Rethink – Reboot – Retool HR Lesley Arens blikt terug en deelt de meest opvallende en verrassende inzichten uit haar gesprekken met HR peers van de afgelopen twee jaar.
19u45	Verrassingskeynote We onthullen pas de avond zelf wie de keynotespeaker is (TIP: het is een vrouw)
20u30	Optreden van de Improfeten Jan Buermans, Jo Hens, Christophe Stienlet en Tom Saeys brengen long form improvisatie: ze spelen deze voorstelling op basis van jouw suggesties.
21u30	Coronaproof netwerkreceptie

Schrijf je nu in!

#ZigZagHR
rethink | reboot | retool

www.zigzaghr.be

Nood aan een groeispurt?

Gelukkig hebben we een volledig aanbod opleidingen.

Wil jij ook blijven groeien en optimaal voorbereid zijn op de toekomst? Cevora biedt de oplossing. Met onze opleidingen zorgen we ervoor dat bedrijven en werknemers wendbaar blijven en voorbereid zijn op wat komt. Want wie leert, die groeit. Als mens en als professional. Of je nu werkgever of werknemer bent.

Samen leren en groeien.

Bekijk het volledige aanbod op cevora.be

CEVORA

Samen leren en groeien