

APPRENDRE & SE DEVELOPPER



ANNÉE 19 ÉDITION 70

CE MAGAZINE GRATUIT PARAÎT 4 FOIS PAR AN
EXPÉDITEUR - ER : BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BV
ADRESSE : ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
EN FRANÇAIS
ÉDITION : SEPTEMBRE 2025

PAGE 6

STOP DESIGNING CONTENT. START DESIGNING LEARNING

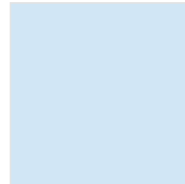
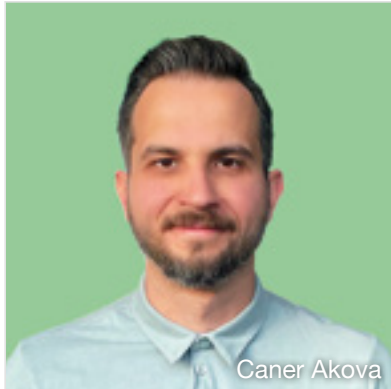
SRISHTI SEHGAL (IN)

PAGE 12

POSER DES QUESTIONS : LE LEVIER D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE FORTE

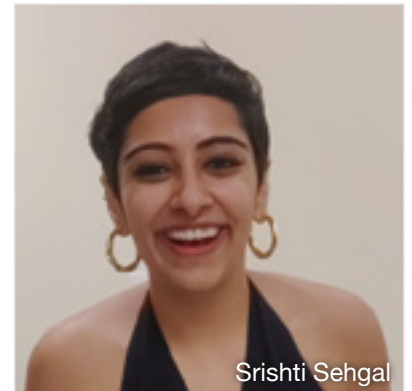
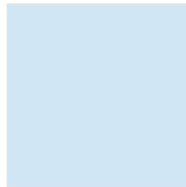
LORI DE COSTER

WWW.FORMATIONS-ENTREPRISES.BE



L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



22-23 October 2025

Brussels

ldtalks.stimulearning.be



2 MASTERCLASSES:

Performance-Focused Learner Surveys - Will Thalheimer (US)

Interactive Techniques for Learning - Matthew Richter (US)

6 INTERNATIONAL KEYNOTES: Caner Akova (TR) • Ashley Hinchcliffe (UK) • Will Thalheimer (US) • Egle Vinauskaite (UK) • Matthew Richter (US) • Srishti Sehgal (IN)

6 BEST OF PROEVERIJEN: Tom Nijsmans • Els Minner • Frederik Imbo • Steve Daponte • Elke Van Parys • Mieke Vandewaetere



APPRENDRE, C'EST POSSIBLE PARTOUT

Des centaines de milliers d'enfants et de jeunes viennent de reprendre le chemin de l'école et de l'université ou de rouvrir leur compte scolaire en ligne. En matière d'apprentissage, le « premier septembre » est une date consacrée dans notre société.

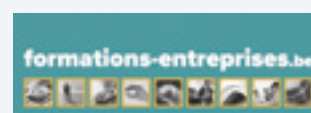
Pour beaucoup, l'école incarne l'environnement, et donc la voie, qui permet d'accéder à l'apprentissage. Chacun est dès lors voué à y passer beaucoup de temps. Quant à savoir si ce temps est toujours utilisé à bon escient, le débat alimente les discussions entre scientifiques et, de plus en plus souvent, au sein de l'opinion publique. Cependant, dans cet avant-propos, nous traiterons exclusivement des possibilités d'apprentissage illimitées, qui dépassent largement le cadre scolaire ou les académies privées.

Apprendre, c'est possible à tout moment et **partout**, et cela implique toujours une relation. Selon nous, il s'agit de **créer des liens**, qu'ils soient internes ou externes. D'une part, c'est un processus biologique interne dans lequel interviennent des connexions entre les cellules du cerveau, mais d'autre part, c'est aussi un processus social externe dans lequel des gens établissent des connexions. Or comme vous la savez sans doute, il y a dans le monde plus de 8 milliards de personnes auprès desquelles vous pouvez apprendre. Il ne tient qu'à nous de tirer parti de cette pléthore d'opportunités. Comme nous le faisons, nous aussi. Depuis plus de dix ans, nous faisons venir en Belgique des personnes issues des quatre coins du monde, principalement dans le but de vous permettre d'envisager l'apprentissage sous un angle différent, qui dépasse votre cadre habituel. Dans cette optique, nous avons sélectionné six leaders mondiaux pour les **L&D Talks**, Food for Thought, qui se tiendront les 22 et 23 octobre à Diegem.

Les intervenants apprendront aussi de nous, parce que nous sommes uniques, nous aussi. Pas plus tard qu'en juin, nous nous aidions encore mutuellement à donner un aperçu de la pratique actuelle du L&D en Belgique. Sans cette relation, les pages centrales de cette revue spécialisée seraient vides et nous ne pourrions pas vous fournir un aperçu des **Tendances dans l'apprentissage en 2025**. Merci de votre attention ! Et bien sûr, les personnes qui ont participé à l'enquête et/ou qui sont membres de Stimulearning, Epsilon ou Federgon recevront le rapport complet de l'enquête.

KRISTOFF & EQUIPE

Apprendre & Se Développer est une publication de Formations-Entreprises.be
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Mise en page ARTI-TUDE 0495 47 05 58
Impression Perka 050 71 60 71



04 Formations inter-entreprises

- > Gestion
- > Compétences en gestion
- > Ventes, Marketing et Communication
- > Organisation d'entreprise interne
- > Environnement, sécurité et qualité
- > Economie, Fiscalité et Législation

04 TOP10 mots clés

06 L&D Talks: Interview with Srishti Sehgal

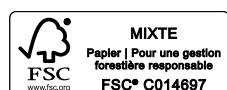
07 L&D Talent

08 L'apprentissage sur mesure

10 Interview with Ashley Hinchcliffe

12 Sur le divan

15 Leren & Ontwikkelen





TOP 10 FORMATIONS ENTREPRISES

Voici les mots-clés les plus populaires sur nos sites depuis le 10/06/25

- 1 **COMMUNICATION** Traning & Coaching Square / Evluo / Skill Builders / Frajlick Campus / Team Power
- 2 **IA** Team Power / Syntra Bizz / Xylos
- 3 **ASSERTIVITE** Team Power / Frajlick
- 4 **MARKETING** Team Power
- 5 **STRESS** Team Power / Evluo / Skill Builders / Orbid
- 6 **PROJET** Team Power
- 7 **COPILOT** Xylos
- 8 **PREVENTION** Idewe / Team Power
- 9 **ANGLAIS** Lerian-Online
- 10 **COACH** Training & Coaching Square / Team Power / Systo / Orbid / Skill builders / Pantelco



GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
192869	11/09/2025	Le management intergénérationnel	1050
187875	18/09/2025	Le nouveau manager	1050
179574	19/09/2025	Manager à distance	1050
179568	22/09/2025	Le management hybride	1050
191640	22/09/2025	Motiver vos collaborateurs	1050
179598	25/09/2025	Manager une équipe	1050
191599	29/09/2025	Conduire le changement	1050
187862	30/09/2025	L'outboarding – faites perdurer les connaissances	1050
179596	6/10/2025	Réussir l'onboarding de vos collaborateurs	1050
194707	6/10/2025	Gestion de projet	1050
187839	15/10/2025	Gérer l'absentéisme	1050
187869	16/10/2025	La négociation d'achats	1050
187802	16/10/2025	Accompagner vos collaborateurs après une absence de longue durée	1050
191667	4/11/2025	Manager à distance	1050
179547	5/11/2025	Conduire le changement	1050
179553	6/11/2025	Le nouveau manager	1050
191670	6/11/2025	Leadership situationnel	1050
191601	14/11/2025	Le management intergénérationnel	1050
187873	19/11/2025	Le management hybride	1050
191641	19/11/2025	Motiver vos collaborateurs	1050
194717	21/11/2025	Innover grâce au design thinking	1050
187880	24/11/2025	Manager une équipe	1050
179587	24/11/2025	L'outboarding – faites perdurer les connaissances	1050
179590	1/12/2025	Gestion de projet	1050
179539	2/12/2025	Gérer l'absentéisme	1050
179552	3/12/2025	La négociation d'achats	1050
192861	11/12/2025	Accompagner vos collaborateurs après une absence de longue durée	1050
191642	19/12/2025	Réussir l'onboarding de vos collaborateurs	1050



COMPÉTENCES EN GESTION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
191687	15/09/2025	Empathie et écoute active	1050
193640	15/09/2025	Préparer sa fin de carrière	1050
194738	16/09/2025	Comcolors : mieux se connaître pour mieux communiquer	1050
191603	16/09/2025	Développer son leadership créatif	1050
187807	17/09/2025	Assertivité - comment s'affirmer sereinement	1050
187840	18/09/2025	Gérer l'agressivité	1050
113658	18/09/2025	Info-webinar - actp certifié coach root	2800
191675	18/09/2025	Gestion de planning	1050
192854	19/09/2025	Développer sa résilience	1050
194731	19/09/2025	Diversité-inclusion-handstreaming	1050
79460	23/09/2025	Info-webinaire gratuit - interactif	2800
187853	23/09/2025	Influencer et convaincre	1050
192842	24/09/2025	Donner ou redonner du sens à son travail	1050
191645	26/09/2025	La détox numérique pour managers	1050
187864	29/09/2025	La cohésion d'équipe	1050
194757	30/09/2025	Utiliser chatgpt pour améliorer la productivité et la créativité	1050
179585	2/10/2025	Developper votre flexibilité	1050
179550	2/10/2025	Gestion de conflit ou comment le désamorcer à temps	1050
179593	7/10/2025	Prise de parole en public	1050
179560	10/10/2025	Feedback, outil de management	1050
192871	10/10/2025	Charisme et leadership	1050
179557	13/10/2025	Intelligence émotionnelle	1050
194723	14/10/2025	Savoir lâcher prise et prendre du recul	1050
55359	15/10/2025	Root® certified business coach	1310
99180	15/10/2025	Root®+grow® devenir coach certifié	1310
194720	16/10/2025	Développez votre intelligence relationnelle	1050
187847	17/10/2025	Gestion du stress et maîtrise de soi	1050
88796	20/10/2025	Dynamiques d'équipe en coaching et management	1310

91302	23/10/2025	Systemic coaching & managing individual & organisational transformatio	2800
191604	3/11/2025	Développer son leadership créatif	1050
179599	3/11/2025	La cohésion d'équipe	1050
194746	3/11/2025	Préparer sa fin de carrière	1050
192843	6/11/2025	Donner ou redonner du sens à son travail	1050
192849	7/11/2025	Développer son adaptabilité professionnelle	1050
83692	7/11/2025	Systemic turning point days	2800
111290	7/11/2025	Constellations systémiques	2800
187806	12/11/2025	Animer des réunions hybride	1050
191676	12/11/2025	Gestion de planning	1050
187842	13/11/2025	Gérer son temps et ses priorités	1050
179581	13/11/2025	La communication non-verbale	1050
194758	14/11/2025	Utiliser chatgpt pour améliorer la productivité et la créativité	1050
194739	17/11/2025	Comcolors : mieux se connaître pour mieux communiquer	1050
191689	17/11/2025	Gérer l'agressivité	1050
192855	18/11/2025	Développer sa résilience	1050
194732	18/11/2025	Diversité-inclusion-handistreaming	1050
75113	18/11/2025	Info-webinar - actp certified coach root2800	
179544	19/11/2025	Influencer et convaincre	1050
191708	24/11/2025	Organiser et animer des réunions professionnelles	1050
191680	24/11/2025	Assertivité - comment s'affirmer sereinement	1050
191646	25/11/2025	La detox numérique pour managers	1050
194734	26/11/2025	Résolution de problèmes avec les chapeaux de bono	1050
194753	27/11/2025	Réussir votre entretien d'évaluation	1050
194710	27/11/2025	Empathie et écoute active	1050
187816	4/12/2025	Charisme et leadership	1050
179594	8/12/2025	Gestion du stress et maîtrise de soi	1050
194721	8/12/2025	Prise de parole en public	1050
187843	10/12/2025	Gestion de conflit ou comment le désamorcer à temps	1050
187854	10/12/2025	Intelligence émotionnelle	1050
48026	10/12/2025	Bloom: purpose and identity oriented managing	2800
187827	11/12/2025	Developper votre flexibilité	1050
187835	11/12/2025	Feedback, outil de management	1050
194724	11/12/2025	Savoir lâcher prise et prendre du recul	1050
191704	18/12/2025	Développez votre intelligence relationnelle	1050
120366	8/01/2026	Info-webinar - actp certified coach root	2800



VENTES, MARKETING ET COMMUNICATION

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
179566	11/09/2025	Comment soutenir les points de vente de grandes enseignes ?	1050
179540	12/09/2025	Prise de rendez-vous par téléphone	1050
179605	22/09/2025	Performer sur salon (stand)	1050
187820	22/09/2025	Communiquer efficacement pour employés commerciaux	1050
187881	24/09/2025	Marketing à l'ère du digital	1050
187878	1/10/2025	Les fondamentaux de la vente	1050
194711	2/10/2025	Soft skills et intelligence artificielle	1050
179592	3/10/2025	Social selling	1050
179588	6/10/2025	Professionalisez votre networking	1050
179602	8/10/2025	Remotiver vos équipes de vente, un must !	1050
179597	9/10/2025	Réussir votre prospection	1050
179546	9/10/2025	Mieux écouter pour mieux vendre	1050
187883	13/10/2025	Marketing pour non-marketeers	1050
179604	14/10/2025	Vente en magasin	1050
194759	3/11/2025	Communiquer efficacement pour employés commerciaux	1050
194775	4/11/2025	Aménager vos espaces de vente	1050
194760	5/11/2025	Prise de rendez-vous par téléphone	1050
179554	7/11/2025	Les clés de la persuasion, convaincre vos clients	1050
194767	12/11/2025	Performer sur salon (stand)	1050

179575	17/11/2025	Marketing à l'ère du digital	1050
194776	18/11/2025	Comment soutenir les points de vente de grandes enseignes ?	1050
194779	20/11/2025	Rédiger votre plan de communication	1050
194726	28/11/2025	Maîtriser sa voix pour une communication client efficace	1050
194765	1/12/2025	Mieux écouter pour mieux vendre	1050
179576	1/12/2025	Marketing pour non-marketeers	1050
179549	3/12/2025	Les fondamentaux de la vente	1050
194712	3/12/2025	Soft skills et intelligence artificielle	1050
194777	5/12/2025	Remotiver vos équipes de vente, un must !	1050
194763	8/12/2025	Réussir votre prospection	1050
194770	12/12/2025	Social selling	1050
194762	17/12/2025	Professionalisez votre networking	1050
194773	19/12/2025	Vente en magasin	1050



ORGANISATION D'ENTREPRISE INTERNE

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
187866	30/09/2025	La communication inter-services	1050
179542	7/10/2025	Fondamentaux de la communication	1050
192836	7/10/2025	Prévenir le harcèlement et sensibiliser ses collaborateurs	1050
191697	15/10/2025	La communication intergénérationnelle	1050
187499	22/10/2025	How to build performance-focused learner surveys	1831
194340	22/10/2025	Interactive techniques for learning	1831
191654	24/11/2025	Effectuer des présélections	1050
179569	25/11/2025	La communication inter-services	1050
187803	28/11/2025	Accueil téléphonique professionnel	1050
191698	5/12/2025	La communication intergénérationnelle	1050
187836	9/12/2025	Fondamentaux de la communication	1050
192839	15/12/2025	Prévenir le harcèlement et sensibiliser ses collaborateurs	1050



ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET QUALITÉ

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
187863	12/09/2025	La cohérence cardiaque : un outils de gestion du stress	1050
187859	26/09/2025	L'auto-hypnose au service du travailleur	1050
179570	29/09/2025	Optimaliser son cerveau	1050
179543	1/10/2025	Gérer son anxiété et ses angoisses	1050
179571	3/10/2025	Gestion des plaintes	1050
187837	13/10/2025	Gai-rir le stress et les angoisses	1050
191683	6/11/2025	Le respect au travail	1050
179611	12/11/2025	La confiance en soi	1050
191705	19/11/2025	Orientation client	1050
179563	20/11/2025	La cohérence cardiaque : un outils de gestion du stress	1050
194754	21/11/2025	Optimaliser son cerveau	1050
179610	26/11/2025	L'auto-hypnose au service du travailleur	1050
179573	3/12/2025	Gai-rir le stress et les angoisses	1050
187845	15/12/2025	Gestion des plaintes	1050
187841	16/12/2025	Gérer son anxiété et ses angoisses	1050



ECONOMIE, FISCALITÉ ET Législation

ID	DÉBUT	INTITULÉ DE LA FORMATION	Code postal
191658	27/11/2025	Gestion de budget pour manager	1050

STOP DESIGNING CONTENT. START DESIGNING LEARNING

SRISHTI SEHGAL (IN) ON DESIGNING REAL LEARNING NOT JUST DELIVERY

What if we stopped building content and started designing learning instead?

For Srishti Sehgal, international learning designer and keynote speaker at L&D Talks 2025, this is not a bold claim but a daily practice. She helps teams around the world start from the learner's reality, not the organization's template. "You don't need content to design learning," she says. "But you do need courage to think differently."



A DESIGNER'S MINDSET

Srishti's background in industrial and product design deeply shapes how she sees learning. "I treat every learning challenge as a design problem. Not a content problem." Her thinking isn't shaped by HR or educational theory but by systems, experience, and the idea that people change through context and action. "The first question I ask isn't 'what should we deliver?' but 'what's the problem for the learner, and how can we help them solve it?'"

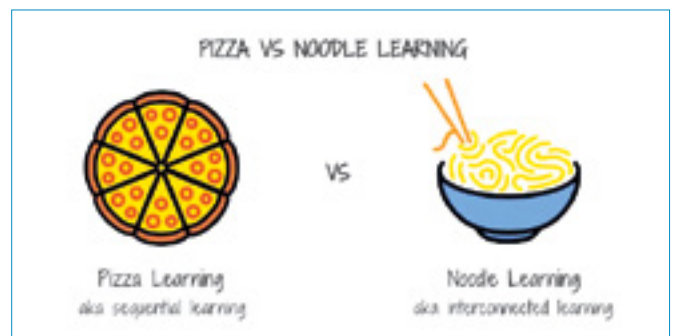
FROM CONTENT TO OUTCOMES

In her upcoming keynote, Srishti will focus on "outcome-based experience design." Too often, learning teams jump into content creation: slides, videos, LMS pathways. "But that's starting with the wrong question," she says. "Instead, we need to ask: what should people be able to do after this?" She references a turning point in her practice, designing a 5-week program with no instructors, only peer collaboration and real-world tasks. "The impact was deeper than anything we could have scripted."



PIZZA OR NOODLE?

Srishti often uses metaphors to explain learning principles. One of her favourites: pizza vs. noodle learning. "Pizza learning is linear, you eat one slice at a time. Noodle learning is messy everything is intertwined." She's not against structure, but urges us to choose consciously: "Many learners don't experience life in slices. They live in noodle mode. So why do we only give them pizza?"



WHAT CAN WE REMOVE?

One of her go-to design tactics is subtraction. "We try to do too much in corporate training. It's a safety net. We pack the first-aid kit with everything just in case. But that only dilutes the value." She shares an example of a youth career exploration program: "We removed everything except site visits and conversations with professionals. That focus created more meaning, more clarity and yes, more learning."

THE LEARNING STARTS BEFORE THE FIRST SLIDE

Too often, L&D teams forget that learning starts before the course begins. "The invitation email, the sign-up page, the course title ... They all shape the learner's mindset before they engage with the material." She compares it to marketing: "You can't sell a course if you haven't helped the learner realize they even have a problem to solve."



RELEVANCE BEATS INFORMATION

Many learning programs overload learners with theory. But as Srishti explains, relevance is a stronger driver than information. “Especially in fast-moving fields like AI, we need to contextualize. Instead of starting with ‘What is AI?’, we should start with ‘Why should this matter to you in your job tomorrow?’” Relevance opens the door. Without it, no content will land.

THE FUTURE OF L&D



To stay relevant, Srishti believes L&D professionals must:

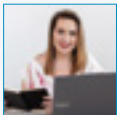
- Focus on business problems, not just learning objectives
- Experiment and iterate, instead of aiming for perfect on day one
- Communicate better than AI can
- Embrace ambiguity and complex futures
- Diversify their skillsets across roles and technologies

“Learning has business value,” she reminds us. “We have to stop treating L&D as a cost center and start showing its impact on performance, growth and innovation.”

WHAT SHE HAD TO UNLEARN

We close the interview with a reflection: what has Srishti had to unlearn in her own journey?

“Control,” she says. “I had to let go of the idea that I could, and should, manage everything. Especially when I started my own company, I learned that ambiguity isn’t the enemy. Sometimes, the best thing you can do is trust the process even when it’s messy.” ■



Sofie De Meyer is the founder of Keep Growing and an expert in L&D and e-learning design. With extensive experience in HR and learning design, she helps organizations future-proof their talent development. Her focus is on creating impactful learning experiences, strengthening leadership, and translating business goals into sustainable learning solutions. Driven by a passion for growth and results, she designs programs that truly make a difference.

L&D TALENT

TRAINER BEDRIJFSOPLEIDINGEN Rode Kruis Vlaanderen
PROJECT AND PROCESS MANAGER TRAINING SERVICES OMP
L&D PORTFOLIO OWNER Cevora
INSTRUCTIONAL DESIGNER OMP
BLENDED LEARNING EXPERT Eneco Belgium
BUSINESS CONSULTANT LEARNING SOLUTIONS The Learning Hub
BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER L&D Atolo
L&D OFFICER Indaver
EXPERT LEARNING & DEVELOPMENT Solidarix
OPLEIDINGSCOORDINATOR Milcobel
TRAINER Meat&More
L&D MANAGER 24+
PROJECT MANAGER CULTURE, LEADERSHIP & TALENT DEVELOPMENT Belfius



jobs.stimulearning.be



HOW PINEAPPLES, PERSONAS AND PRECISION MARKETING ARE TRANSFORMING LEARNING AND DEVELOPMENT

On October 22-23, 2025, in a quiet corner of Belgium, the future of workplace learning will get a vibrant shake-up, pineapples included.

Ashley Hinchcliffe, founder of MAAS and a bold voice at the intersection of marketing and people development, is set to speak at Stimulearning's L&D Talks. Known for her lively personality, unapologetic flair (yes, pineapples are part of her brand), and her mission to connect learning and marketing, Hinchcliffe makes a clear point: L&D professionals need to start thinking like marketers if they want people to truly engage.



IF ASHLEY HINCHCLIFFE WERE A TRAINING COURSE

If Ashley Hinchcliffe were a training course, you wouldn't just learn about marketing, you'd experience it. "You'd learn a lot about marketing," she jokes, "and probably how to make a really weird accent." The course would be bright, vibrant, engaging and, true to her signature style, full of pineapples. But beyond the energy and personality, the focus would be practical: empowering people functions with hands-on marketing skills they can apply immediately to drive awareness, boost engagement and create lasting impact across their organizations.

MAAS: MARKETING AS A SKILL

MAAS is dedicated to helping people functions (L&D, HR, talent attraction and internal communications) apply marketing strategies to boost engagement. With companies pouring significant resources into upskilling, reskilling and culture change, Hinchcliffe and her team are leading a movement to help these internal teams meet the challenge. They work closely with clients to design learning campaigns, deliver educational and upskilling workshops and embed a marketing mindset within organizations, focusing on scalable, sustainable solutions that reduce dependence on outside agencies.

THE PEOPLE IMPACT LOOP®

The People Impact Loop is a five-step framework designed to put data, research and business alignment at the center of every internal initiative:

- › **Insights and Research:** Talk to people and gather insights before designing or marketing anything. Use this data to inform every subsequent step of the Impact Loop.

- › **Business Alignment:** Link every initiative directly to organizational goals.
- › **User-Focused Design:** Create learning and people products that are actually fit for purpose.
- › **Strategic Marketing:** Use audience data to personalize and target communication and deliver robust, audience-centric campaigns.
- › **Iteration and Evolution:** Measure outcomes, reflect on what works to iterate and evolve efforts over time.
- › This framework helps L&D teams shift from being seen as support centers to being viewed as business drivers.
- › "Too often in L&D, we build something and then just announce it," Hinchcliffe says. "But engagement doesn't come from announcements. It comes from well-planned campaigns that resonate with the audience."

CAPGEMINI UNIVERSITY: A CASE STUDY IN IMPACT

One of MAAS's most successful projects came in partnership with Capgemini University, which needed to launch a global GenAI upskilling program for 340,000 employees. The team began with over 30 hours of discovery research, leading to defined personas, a detailed three-month campaign plan and a full library of ready-to-use marketing assets that local teams could adapt.

The results were striking: 84% engagement in three months, over 60% repeat usage and winner of Awareness Campaign of the Year at the British Training Awards.

This success didn't happen by chance. It was the result of balancing strong content with smart marketing.

"A beautifully designed course without a campaign won't reach people, and a slick campaign without a solid product is just noise," Hinchcliffe explains.

KEY QUESTIONS L&D PROFESSIONALS SHOULD ASK BEFORE STARTING A PROJECT

What separates MAAS from many traditional consultancies is the practical mindset it brings. Instead of beginning with content, Hinchcliffe and her team begin with questions. For any internal project, she recommends asking:

- › Do I fully understand my audience and their needs?
- › How does this initiative align with business priorities?
- › What problem am I solving and how will I measure success?
- › Do I have a clear plan for engaging people before, during and after launch?
- › What assets and channels do I already have and how can I maximize them?

These questions help teams build initiatives that are both useful and used.

MOTIVATION IS NOT A GIVEN

One common myth Hinchcliffe wants to debunk is the idea that people naturally want to learn.

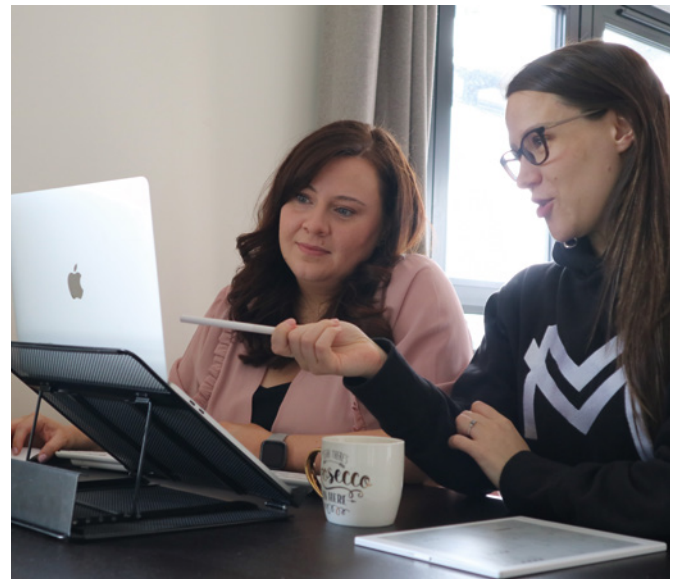
"For many people, their job is a way to fund their life outside work," she says. "So when we ask them to take part in a learning program, we need to make it worth their while. It has to feel relevant and valuable."

That belief drives everything MAAS builds. Engagement is not assumed; it is earned.

FROM ASSUMPTIONS TO FACTS

Hinchcliffe points out that many organizations still design learning based on assumption rather than evidence.

"We think we know what people need, but we haven't asked them," she says.



The solution is to combine qualitative and quantitative data. MAAS starts with interviews, focus groups and surveys to capture lived experiences, then layers in hard numbers from HR systems, learning platforms and business metrics. This combination of stories and statistics gives a fuller picture of what people actually need.

TIPS L&D TEAMS CAN TRY NOW

"You can start small," Hinchcliffe says. "For example, just test your subject lines on internal emails. Try different lengths. See what tone or emotion gets better traction. That alone can teach you something about what your audience responds to."

She encourages L&D teams to think of experimentation as a series of small steps rather than one massive transformation.

"You don't have to go from zero to a full marketing-led learning function overnight. Start with tiny experiments. Get comfortable with testing. Build from there."

CAMPAIGN-IN-A-BOX: A SNEAK PREVIEW

To help teams take that first step, MAAS has launched Campaign in a Box. The first edition focuses on learner engagement and includes everything an internal team would need to run a marketing-grade campaign.

"We built this based on more than 100 hours of research," Hinchcliffe says. "It includes strategy, a week-by-week plan, ready-to-go assets, copy-and-paste emails and social posts, and loads of stuff you probably haven't even thought of!"

For overstretched teams looking for a shortcut to quality, Campaign in a Box offers a ready-made solution. All they need is internal sign-off and they can be running within days. ■



Andri Bastiaanssen works as an L&D Advisor at Cornerstone, where he is dedicated to fueling growth through learning. With a strong focus on enabling people and organizations to grow smarter, Andri brings expertise in learning and development strategy, stakeholder engagement, and continuous improvement. His work centers on creating impactful learning experiences, aligning L&D initiatives with business goals, and fostering a culture of growth.

POSER DES QUESTIONS : LE LEVIER D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE FORTE

LORI DE COSTER - BAUER MEDIA OUTDOOR

Faut-il un LMS sophistiqué et des budgets colossaux pour instaurer une culture d'apprentissage ? Lori De Coster, Talent & Organizational Development Partner chez Bauer Media Outdoor, démontre le contraire. Dans cette entreprise en pleine transformation - auparavant connue sous le nom de Clear Channel - l'apprentissage occupe une place centrale, porté par des initiatives concrètes et une vision profondément humaine.

Pouvez-vous présenter votre entreprise et le rôle qu'y joue le L&D ?

Lori : « Jusqu'il y a peu, nous étions Clear Channel. Depuis notre rachat par le groupe allemand Bauer Media Group, nous opérons sous le nom de Bauer Media Outdoor. Nous sommes un acteur clé de la communication out-of-home en Belgique, avec 210 collaborateurs. Nos divers dispositifs publicitaires - des abribus aux plus grands écrans digitaux du pays, en passant par les panneaux d'affichage - se trouvent à des emplacements de choix dans toute la Belgique.

Grâce à 13 000 panneaux publicitaires et plus de 1 000 écrans digitaux, nous accompagnons les marques et les villes dans la mise en œuvre de campagnes à fort impact.

Ce qui me parle le plus, c'est notre volonté d'avoir un impact positif au-delà de la publicité : créer du lien, améliorer l'environnement urbain, soutenir les citoyens. C'est dans cet esprit que nous encourageons nos collaborateurs à innover, collaborer et se dépasser. En tant que L&D Lead, je fais partie de l'équipe RH belge - une petite équipe de quatre personnes - et je me consacre à 100 % à l'apprentissage et au développement. »

Quel a été l'impact du rachat sur les ressources humaines et sur votre rôle en particulier ?

Lori : « Le rachat a incontestablement apporté du changement et, comme tout changement, il s'accompagne de différentes phases, attitudes et questions. Certaines équipes, comme le marketing, les finances ou l'IT, ont été impactées très rapidement.

Personnellement, j'ai en essence conservé le même rôle : créer un climat où chacun peut se développer, se sentir en sécurité, et disposer des moyens nécessaires pour apprendre et pouvoir donner le meilleur de soi-même au travail. Mais je ressens aussi une certaine pression due à l'ajout de tâches supplémentaires.

La demande de formations externes a diminué, mais les gens veulent se sentir en sécurité et soutenus dans le nouveau contexte.

En cas de problème, l'équipe RH et le L&D Lead, ainsi que la direction et la personne concernée, doivent être en mesure de réagir. »

Vous venez de mentionner les panneaux d'affichage digitaux, ce qui m'amène à la question de la personne interviewée précédemment :

« Si vous pouviez recommencer à zéro demain, que changeriez-vous dans votre environnement d'apprentissage digital ou, s'il n'existe pas encore, quels points aborderiez-vous différemment dans l'approche globale de l'apprentissage ? »

Lori : « Nous n'avons pas encore de LMS centralisé. Le digital learning est bien présent, via des partenariats externes, mais il est fragmenté.

Cette approche organique et flexible correspond à notre culture de PME. On construit sur mesure, selon les besoins. Néanmoins, un outil de centralisation serait un atout pour mieux tracer les parcours, analyser les données et anticiper les besoins. Mon rêve ? Trouver l'équilibre parfait entre structure et agilité. »

Quels parcours d'apprentissage de grande envergure êtes-vous en train de mettre en place ?

Lori : « Il y en a beaucoup. Cela me fait à nouveau réaliser à quel point je suis reconnaissante qu'il existe un rôle distinct pour le L&D au sein de notre organisation, ce qui me permet de m'y consacrer à plein temps. C'est un luxe, au niveau du temps et de l'ampleur, qui serait impossible autrement.



Notre plus grand projet actuel est le programme de leadership “Transformers”. Nous avons également notre propre Learning Academy avec des sessions de formation de 2,5 h toutes les 3 semaines, et un tout nouveau projet de job shadowing. Sans oublier l’intégration du coaching dans notre culture d’apprentissage. »

Comment avez-vous mis en place le job shadowing ?

Lori : « C’était une demande de longue date. Nous l’avons mise en place avec l’aide de plusieurs ambassadeurs internes. Nous avons réfléchi ensemble à la forme que pourrait prendre un tel dispositif et à la manière de le rendre à la fois simple et suffisamment structuré. Dans une organisation de type PME, où les fonctions sont très fragmentées, le défi est de libérer le temps nécessaire sans alourdir le quotidien. Nous avons réfléchi aux modalités de communication et de participation, et à la question centrale : quel collaborateur observera quel autre ? Ce premier brainstorming nous a permis d’aboutir à une proposition. Nous avons ensuite envoyé un questionnaire aux personnes intéressées par la visite d’un autre département. Nous leur avons demandé quel service elles souhaitaient découvrir et dans quel but : simple curiosité



« Le L&D est une question d’espaces, de sécurité et de création d’un environnement où les gens ont tout ce dont ils ont besoin pour faire ce qu’ils veulent et doivent faire. »

ou volonté d’améliorer la coopération ? Nous sommes actuellement dans la phase de matching. Dans le cadre d’un premier projet pilote, les ambassadeurs se sont rendus mutuellement visite pendant maximum deux heures et demie. Cette expérience a été un succès : ils en ont retiré beaucoup d’enseignements et nous avons pu identifier des points d’action concrets. Cela nous a montré l’impact positif que peut avoir l’observation au poste de travail. À terme, j’aimerais que ce soit les collaborateurs eux-mêmes qui constituent les binômes. Au niveau des RH, nous assurerons un suivi attentif jusqu’à ce que nous arrivions à un système fluide et automatisé.

Aujourd’hui, la participation se fait sur base volontaire, car nous pensons que c’est la meilleure manière d’ancrer naturellement cette pratique. Cela nous permettra également de faire grandir progressivement notre groupe d’ambassadeurs. À terme, j’imagine que nous pourrions intégrer l’observation au poste de travail dans notre parcours d’intégration. »

Et le programme Transformers ?

Lori : « Ce programme n’a, en soi, rien de révolutionnaire : le développement du leadership figure aujourd’hui à l’agenda de la plupart des entreprises. Par le passé, nous avons déjà mis en place des initiatives en la matière, souvent en collaboration avec des partenaires externes, mais dans une logique plutôt réactive. Cela n’est pas problématique en soi, mais il est légitime de se demander si une telle approche permet une transformation en profondeur. Créer un programme entièrement en interne, en revanche, relève d’une tout autre démarche. C’est pourquoi nous avons choisi d’adopter une approche résolument différente. En tant que responsable L&D, j’ai eu l’opportunité d’intervenir en tant que véritable partenaire stratégique dès le départ. Et pour moi, tout commence par une série de questions. Nous avons mené des entretiens individuels avec chaque membre de la direction afin de cerner précisément le problème à résoudre, de clarifier ce que nous entendons

par “leadership”, et d’identifier les comportements actuels que nous souhaitons préserver, modifier ou éliminer. Des questions en apparence simples, mais qui exigent une véritable réflexion. Ces échanges ont généré des discussions riches, dont nous avons tiré les enseignements nécessaires pour faire émerger les besoins profonds.

Sur cette base, nous avons élaboré notre propre modèle de leadership à la fois simple et pertinent, que nous avons décliné en compétences clés et en comportements à développer. Le programme qui en découle alterne théorie - à travers une phase préparatoire - et pratique, lors d’un atelier suivi d’une évaluation entre pairs. Cette structure vise à susciter non seulement un changement concret, mais aussi une véritable prise de conscience et une appropriation individuelle et collective.

Ce parcours est obligatoire : toute personne encadrant au moins un collaborateur y participe. Car chez nous, le leadership est une compétence essentielle dans laquelle nous choisissons d’investir. Mais nous attendons également de nos collaborateurs qu’ils s’engagent et prennent pleinement leur responsabilité dans ce processus.

Pensez-vous que cela puisse bénéficier à l’ensemble des collaborateurs ?

Lori : « Absolument. Dans le cadre de mes fonctions précédentes à l’échelle européenne, nous avons conçu un parcours dédié aux jeunes talents à haut potentiel et aux futurs leaders. Ce programme traitait de thématiques clés telles que la prise de conscience de soi, le personal branding ou encore l’intelligence émotionnelle. Je suis convaincue que tout changement durable commence par une meilleure connaissance de soi : on ne peut espérer transformer son environnement sans avoir d’abord une vision claire de soi-même. C’est cette conviction qui sous-tend également le programme que nous proposons aujourd’hui à nos managers. Il constitue un point de départ essentiel. Ce parcours s’adresse en priorité aux managers, car ce sont eux qui, au quotidien, ont le plus d’impact sur leurs équipes. L’objectif n’est pas seulement de

les accompagner dans l'évolution de leur rôle, mais aussi de les amener à se questionner : qu'attendent réellement leurs collaborateurs d'un manager aujourd'hui ? »

Malgré l'absence d'un LMS centralisé, vous avez apparemment instauré une forte culture de l'apprentissage. C'est donc bien possible ?

Lori : « Tout à fait. La culture d'une organisation, ou d'une équipe, se définit comme l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements partagés. Que l'on y adhère consciemment ou non, elle existe bel et bien. Bien sûr, disposer de moyens financiers peut faciliter certaines initiatives. Mais, à l'inverse, un budget limité peut aussi stimuler la créativité. Ce qui compte avant tout, ce sont les comportements concrets. Voici un exemple parlant : récemment, plusieurs membres de l'équipe financière ont suivi une formation classique sur l'art de faire de meilleures présentations. Plutôt que d'en rester là, ils ont choisi de partager leurs apprentissages avec leurs collègues, de leur propre initiative, afin de les embarquer dans cette dynamique. Pour moi, c'est une belle illustration de ce qu'est une véritable culture de l'apprentissage : un partage spontané, non imposé, né d'un engagement individuel. Ce type de culture repose sur un climat de sécurité, un espace de liberté, et une volonté d'apprendre ensemble. Et c'est précisément cette mentalité qu'il est essentiel de nourrir. Pas forcément avec plus de budget, mais par une posture différente : en ouvrant le dialogue, en sollicitant du feedback, en prenant le temps d'explorer le besoin réel derrière une demande de formation, plutôt que de répondre mécaniquement. Je me réjouis qu'au sein de notre entreprise, nous ayons non seulement la liberté, mais aussi l'espace pour encourager cette approche. »

Vous avez récemment aussi intégré le coaching dans votre culture d'apprentissage. Pourquoi ?

Lori : « En effet. Comme je l'ai déjà mentionné, tout commence par le fait de poser les bonnes questions - que ce soit dans un cadre professionnel ou personnel. C'est au cours de ma formation en coaching que j'ai véritablement mesuré l'impact que peut avoir le fait de poser des questions. Un coach crée un espace sécurisé, sans jugement, où l'écoute active prime. Il intervient uniquement pour nourrir la réflexion, jamais pour imposer une solution. Cela peut sembler simple, presque anodin. Et pourtant, l'effet est souvent profond. Après tout, être vu et entendu fait partie de nos besoins humains fondamentaux. Offrir cela à quelqu'un est d'une valeur inestimable. C'est pourquoi je suis particulièrement fière et reconnaissante d'avoir pu intégrer le coaching dans



notre approche de l'apprentissage. À la suite de ma formation, la direction a réfléchi à la manière d'ancrer ces pratiques de façon pertinente dans l'organisation. J'ai ainsi pu proposer des séances de coaching dans plusieurs départements, sur base volontaire. Le coaching n'est qu'une modalité parmi d'autres, mais il permet d'atteindre des niveaux de développement et de prise de conscience difficilement accessibles autrement. »

Quelle question aimeriez-vous poser à notre prochain-e invité-e ?

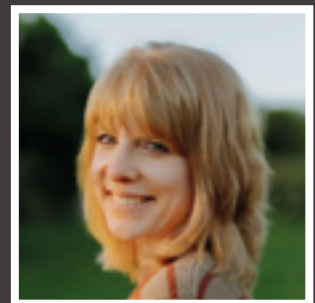
Lori : « Si le L&D était une scène de film, laquelle serait-ce ? Et dans cinq ans, laquelle aimeriez-vous jouer ? »

Vous voulez entendre la réponse de Lori à cette question ? Écoutez-la dans l'épisode de juillet du podcast Podvis de Stimulearning. ■



PASSEPORT

- › **Fonction ?** Talent & Organizational Development Partner - Bauer Media Outdoor
- › **Auparavant ?** HR Business Partner (Clear Channel), HR Consultant (Mercuri Urval)
- › **Études ?** Master en psychologie - Vrije Universiteit Brussel
- › **Devise professionnelle ?** « La prise de conscience est le plus puissant moteur du changement » (Eckhart Tolle)
- › **Où puisez-vous votre inspiration professionnelle ?** « Les autres, toujours. En interne : collègues, participants, leaders, mentors. En externe : événements, communautés L&D, lectures, podcasts. C'est dans le dialogue que l'apprentissage prend vie. »
- › **Où peut-on vous trouver lorsque vous n'êtes pas au travail ?** « Probablement en train de courir en forêt ou au départ d'une course à pied. Ou alors sur mon tapis de yoga, qui m'apporte quotidiennement de la sérénité, de la force et une bouffée d'oxygène. De plus, je suis l'heureuse maman de deux enfants - un rôle qui est tout à la fois chaotique, drôle, rempli d'amour et éducatif. Et chaque fois que j'en ai l'occasion, je me plonge dans un bon livre. De fiction ou de non-fiction, selon mon humeur... et le moment de la journée. 😊 »



A SMALL
NOTE,
A BIG
IMPACT

LEREN & ONTWIKKELEN

JAARGANG 19 EDITIE 70

DIT GRATIS MAGAZINE VERSCHIJNT 4 MAAL PER JAAR
AFZENDER / VU: BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BV
ADRES: ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
NEDERLANDSTALIG
UITGAVE: SEPTEMBER 2025

PAGINA 17

**DIGITAAL LEREN KRIJGT
GLANSROL BINNEN
L&D-AANPAK VAN
RODE KRUIS-VLAANDEREN**

ILONKA SOMMEN

PAGINA 22

**L&D STAAT OP EEN KRUISPUNT.
DE KEUZES DIE WE NU MAKEN,
BEPALEN DE TOEKOMST VAN L&D**

EGLE VINAUSKAITE

PAGINA 33

**AI ALS L&D-BONDGENOOT:
HOE SWECO INZET OP VERSTERKEN,
NIET VERVANGEN**

JEROEN GEUSENS

WWW.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE

DO.
26/03/26
KANDIDEER
NOMINEER

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

**leren
talent
welbevinden
fierheid en passie**

Syntra Bizz - Berchem
awards.stimulearning.be

L&D Project, de gekende Award met juryprijs en publieksprijs

L&D Talent

L&D Leader



THE TIPPING POINT
Building great teams of the future



DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®





TIJD VOOR REFLECTIE

Op de werkvloer merken we het elke dag: competenties schuiven, verwachtingen stijgen, technologie en AI veranderen het tempo. Leren heeft echter rust en ruimte nodig om betekenis te maken.

Dit nummer van **Leren & Ontwikkelen** staat dan ook in het teken van reflectie. Niet als luxe, maar als stille motor van duurzaam leren. We nodigen je uit om even stil te vallen en scherp te kijken naar hoe we leren organiseren.

In de bijdragen vind je interviews en infographics om te vertragen. Gebruik dit nummer als start van een goed gesprek: met je team, met je lerenden, met jezelf. Vertragen om te vertragen om daarna de juiste paden te kiezen.

Deel je inzichten, zoek bondgenoten en bouw aan je eigen leerruimte en aan die van de mensen voor wie je het doet. Wij helpen graag. Op 19/09 ontvangen we je bij **D'leteren** om samen met specialisten leercultuur beter te begrijpen. Kom (ook) naar de **L&D Talks**: 2 masterclasses en 12 keynotes, allemaal in het teken van Food for Thought.

Dit alles zal helpen om vandaag eerlijk in de spiegel te kijken, want nadat de arbeidsdeal leren terug hoog op het agenda heeft geplaatst in veel organisaties, ontdekken we een jaar later dat L&D teams daardoor in een kramp zijn geschoten, en nog meer dan voorheen inzetten op wat de wetgever vraagt. L&D moet écht andere dingen doen, en dat geven jullie ook aan in het onderzoek **Tendensen in Leren**. Jij en je collega's staan perfect gepositioneerd om organisatiebrede projecten en verandering mee vorm te geven, met sterk leiderschap dat 'iedereen mee' krijgt.

Maar eerst even stilstaan en reflecteren. Niet als checklist, wel als vakmanschap. Zo groeit kwaliteit en daarmee het vertrouwen en respect van je stakeholders. Tijd voor reflectie is tijd voor beter leren.

KRISTOFF & TEAM

Leren & Ontwikkelen is een uitgave van Bedrijfsopleidingen.be
Zandstraat 539 - 8200 Sint-Andries
Vormgeving ARTI-TUDE 0495 47 05 58
Druk Perka 050 71 60 71



- 04** Open Opleidingen
- 05** Leren uit boeken
- 08** Leerlocaties
- 11** TOP10
- 12** L&D Talks: Interview met Caner Akova
- 14** L&D Solutions
- 17** Digitaal leren krijgt glansrol binnen L&D-aanpak van Rode Kruis-Vlaanderen
- 21** Events en Inspiratie
- 22** L&D Talks: Interview met Egle Vinauskaite
- 29** Leren op Maat
- 33** AI als L&D-bondgenoot: hoe Sweco inzet op versterken, niet vervangen
- 36** L&D Talks: Interview met Matt Richter
- 39** Journal des Formations





MANAGEMENT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
95326	11/09/2025	Teamdynamiek coachen, benutten en bouwen van succesvolle teams	2800
191643	16/09/2025	Succesvolle onboarding van uw medewerkers	1050
142191	16/09/2025	Balans lezen voor niet-specialisten	9000
143822	16/09/2025	Excel en financieel management	2140
144045	16/09/2025	Project management voor gevorderden	2140
145153	18/09/2025	Projectmanagement voor projectteamleden	2140
192250	18/09/2025	Uw rol als business analist	9000
179469	23/09/2025	De kooponderhandeling	1050
192181	23/09/2025	Business plan op 1 a4	9000
119936	23/09/2025	Fleet services - inkoop, management & inrichting: toolboxtraining	9000
145415	25/09/2025	De 8 gouden regels voor succesvolle communicatie	9000
91300	29/09/2025	Systemisch coachen van individuele & organisatietransformaties	2800
191671	1/10/2025	Situationeel leiderschap	1050
190061	2/10/2025	Managing managers	2140
191600	3/10/2025	Change management	1050
145423	7/10/2025	Sla - service level agreements	9000
140955	8/10/2025	Sla - service level agreements	2410
194708	9/10/2025	De nieuwe manager	1050
192285	9/10/2025	Executive masterclass in operations, manufacturing & plant management	2140
187876	10/10/2025	Leidinggeven op afstand	1050
179475	13/10/2025	Hybride management	1050
187838	13/10/2025	Generatiemanagement	1050

194364	13/10/2025	Activeer uw c-level mindset	2140
194377	14/10/2025	Generative ai in business analysis	9000
192785	14/10/2025	Professional coach training program	8400
194718	14/10/2025	Innoveren met design thinking	1050
190087	14/10/2025	AI-gedreven analyse	9000
179484	14/10/2025	Team management	1050
191639	15/10/2025	Medewerkers motiveren	1050
179480	17/10/2025	Outboarding - behoud de kennis binnen uw bedrijf	1050
155672	21/10/2025	Financieel management voor de niet-financiële manager	9000
120009	4/11/2025	Project portfolio management	9000
187801	4/11/2025	Absenteïsme beheren	1050
119930	6/11/2025	Project leiderschap	2140
176860	13/11/2025	Van functies naar rollen	9000
192864	13/11/2025	Ondersteun uw medewerkers na een lange afwezigheid	1050
187824	17/11/2025	De kooponderhandeling	1050
186790	17/11/2025	Coachen op attitude, gedrag en resultaat	9000
190064	17/11/2025	Masterclass in supply chain management	2140
186785	18/11/2025	Assertiviteit voor de leidinggevende	2140
95603	18/11/2025	Lean administration - hoe groeien naar een paperless office	9000
194380	18/11/2025	Grip op scope	9000
191655	19/11/2025	Project management	1050
186852	19/11/2025	Kostprijscalculatie	9000
190068	20/11/2025	Resultaatgericht prospecteren	9000
145218	20/11/2025	Leiderschap in matrix organisaties	9000
143689	25/11/2025	Hr kpi's	9000
179483	28/11/2025	Succesvolle onboarding van uw medewerkers	1050
143663	1/12/2025	Onzichtbaar leiderschap: sturen op output	2140
192866	3/12/2025	Change management	1050

400 thuiscursussen om uw medewerkers bij te scholen.

nha
afstandsonderwijs

CURSUS TOP 10

- 1 Boekhouden Basiskennis** €139
- 2 Programmeren voor Beginners** €259
- 3 Frans, Spaans, Engels, Duits, Italiaans, enz** €199
- 4 Medewerker Payroll/Loon-administratie** €249
- 5 Bedrijfsbeheer** €179
- 6 Administratief Bediende** €419
- 7 Webdesign** €279
- 8 Projectmanagement** €219
- 9 Bouwkunde** €269
- 10 Banketbakker** €619

Een greep uit ons aanbod

Bedrijfsstrategie

- Bedrijfsbeheer
- Contentmarketing
- Hoger Management
- Kwaliteitsmanagement
- Marketing Manager
- Middle Management
- Project Management
- Time Management enz.

Beroepscompetenties

- Boekhouden basiskennis
- Callcenter Medewerker
- GDPR Data protection
- Horecamedewerker
- Logistiek Management
- Medewerker payroll
- Bakker enz.

Personeelsmanagement

- Account Manager
- HRM
- Loopbaancoach
- Personeelszaken basis
- Bedrijfsleider enz.

Digitalisering

- Word of Excel
- Dactylo
- Functioneel Beheerder
- Grafisch Vormgever
- Photoshop
- HR Analytics
- Prince2
- Software Developer
- Python enz.

Internationalisering

- Business English
- Zakelijk Duits
- Nederlands voor anderstaligen
- Nederlands foutloos enz.

**GRATIS
proefles**
op nha.be

**KMO-ORTEFEUILLE
20 OF 30% KORTING**

DIENTVERLENER VOOR DE
KMO-ORTEFEUILLE

Geregistreerd
Departement Werk
en Sociale Economie

WSE
kwaliteits
registratie

BDOKT124

#LEREN UIT BOEKEN



VERGADER JEZELF GELUKKIG

Bart Groenewoud, Ernst van Dam # LannooCampus # 9789020985375 # 248 p. # paperback

Vergaderen. We doen het op werk, 's avonds op de vereniging en ook in het weekend. We worden daar moe van. Want vergaderen is vaak niet leuk. Toch vreemd, want als sociale wezens vinden we het fijn om samen dingen te doen. In onze vrije tijd kletsen we urenlang. En als je vraagt wat het leukste aan hun werk is, zeggen veel mensen: "De collega's." Vergaderen vinden we niet leuk, máár we gaan daar wat aan doen! In deze geheel herziene editie van Vergader jezelf gelukkig, met een nieuw hoofdstuk over Hybride Happiness, doen wij drie beloften: wij beloven dat je voortaan weet wanneer je wel of niet aan een vergadering moet deelnemen - en wanneer je weer weg mag, dat de vergaderingen die jij organiseert altijd resultaat opleveren - met tijd om het leuk te maken en dat jouw team, en zelfs je organisatie, gelukkig kan vergaderen.

IK KAN ER (N)IETS AAN DOEN

Delia Amoruso # Pelckmans # 9789463838566 # 288 p. # paperback

Ik kan er niets aan doen, ik ben gewoon zo. Het is een gedachte die iedereen weleens heeft. Maar wat als dat niet klopt? Wat als je automatische reacties niet bepalen wie je bent, maar voortkomen uit oude pijn? Delia Amoruso neemt je mee op een transformerende reis naar meer zelfinzicht en persoonlijke groei. Ze laat zien hoe trauma - bewust of onbewust - sporen nalaat en hoe triggers je uit balans brengen. Met behulp van praktische tools, herkenbare voorbeelden en wetenschappelijke inzichten ontdek je hoe overlevingsstrategieën, zoals perfectionisme en pleasen, je tegenhouden. Je leert uit beperkende patronen te stappen en hoe je meer kunt reageren vanuit je volwassen, authentieke zelf. Ik kan er (n)iets aan doen is een compassievolle gids naar een vrijer en authentieker leven, waarin je opnieuw leert te verbinden met wie je werkelijk bent.

VAN MAGIE NAAR MEESTERSCHAP

Monique Hamink # Boom Uitgevers # 9789024469666 # 224 p. # paperback

Sommige mensen lijken iets te hebben, waardoor alles lukt. Magisch lijkt het haast. Maar wat nou als dat iets ook gewoon voor jou binnen handbereik is? In Van magie naar meesterschap ontdek je dat succes in je persoonlijke en professionele leven niet berust op een 'magisch' aangeboren talent, maar op een combinatie van verschillende meta-skills, die als het ware een grondtoon vormen. Die bepalen hoe je mentaal, emotioneel en gedragsmatig omgaat met uitdagingen, relaties en veranderingen. Meta-skills helpen je om effectief, adaptief en authentiek te handelen in uiteenlopende situaties en vergroten je flexibiliteit en effectiviteit, ongeacht de context waarin je je bevindt. Denk aan vertrouwen als basis, anders (durven) kijken, ontspannen gedrevenheid en 'showing up'.

DENK NIET AAN EEN KROKODIL

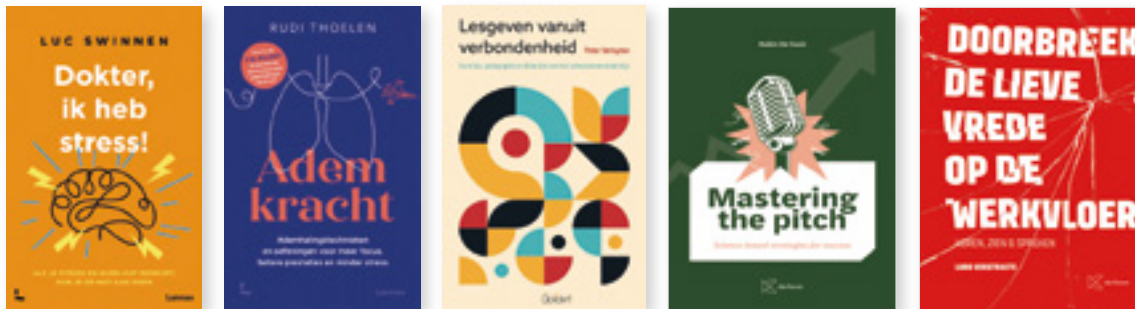
Mike Hoogveld # Boom Uitgevers # 9789024471607 # 304 p. # paperback

We moeten omgaan met steeds meer en snellere veranderingen; of het nu thuis, op het werk, in de maatschappij of in onze natuurlijke omgeving is. We doen ons best ons constant aan te passen, maar zonder dat we het weten, worden we hierin belemmerd door ons eigen brein. Hoe komt dat? Maar vooral: hoe overwin je die belemmeringen en vergroot je het aanpassingsvermogen van jezelf en van de mensen om je heen? Aan de hand van tests, gedachtenexperimenten en herkenbare voorbeelden uit het dagelijkse leven laat Mike Hoogveld je ervaren welke fouten ons brein systematisch maakt bij de circa 35.000 beslissingen die we iedere dag moeten nemen. Onderbouwd met wetenschappelijk onderzoek laat hij op concrete wijze meteen zien hoe je dit bij jezelf en anderen kunt herkennen en overwinnen.

DIGITAL WELLBEING@WORK

Rita Zijlstra & Rijn Vogelaar # Van Duuren Management # 9789089657961 # 192 p. # paperback

Digitalisering kent behoorlijk wat dilemma's. We werken efficiënter én raken sneller uitgeput. We zijn altijd verbonden én verliezen de onverdeelde aandacht voor elkaar. We hebben toegang tot eindeloze kennis én kampen met informatie-overload. Digitalisering biedt enorme kansen én levert welzijnsrisico's op. De afgelopen twintig jaar is onze kennis over het brein enorm gegroeid. In dezelfde periode heeft de digitale wereld een explosieve ontwikkeling doorgemaakt. Dit boek brengt beide ontwikkelingen samen en onderzoekt de impact ervan op ons werk en leven. Het vertaalt inzichten uit de wetenschap en de praktijk naar concrete adviezen. 'Digital wellbeing@work' verkent de impact van digitalisering op ons brein en werkgekluk en biedt praktische handvatten om te floreren in een digitale wereld. Dit boek pleit niet voor minder technologie, want daarvoor zijn de voordelen te groot. Maar wel voor slimmer gebruik—zodat we energieke, productiever en gelukkiger werken en leven.



DOKTER, IK HEB STRESS

Luc Swinnen # Lannoo # 9789020935417 # 304 p. # paperback

Stressexpert Luc Swinnen vat meer dan 30 jaar kennis en ervaring samen. Stress is overal. Je kunt geen krant openslaan of er is alweer een nieuwe methode bedacht om stress te lijf te gaan. Ondanks dat alles blijven stress- en burn-outcijfers pieken. Toch is het eigenlijk simpel: stress is een normale en nuttige reactie van je lichaam op gevaar. Alleen krijgen we tegenwoordig non-stop kleine en grote prikkels op ons afgevuurd. En dus hebben we voortdurend stress. Het gevolg? Ons lichaam gaat in het rood, tot het licht helemaal uitgaat: burn-out. Het goede nieuws? Als je begrijpt hoe stress werkt, kun je er iets aan doen. Aan de hand van heel concrete oefeningen en tips helpt dit boek je om stresssignalen op tijd te herkennen, je brein voldoende rust te geven en te investeren in betekenisvolle relaties. Zo neem je de regie over je leven weer in eigen handen!

ADEMKRACHT

Rudi Thoelen # Lannoo # 9789059960220 # 224 p. # paperback

Hoe beter ademen dé gamechanger kan zijn voor je gezondheid, je prestaties en je stresslevels. Ademen doen we meestal onbewust. Toch ademen veel mensen eigenlijk verkeerd: te oppervlakkig, te snel, door de mond of alleen vanuit de borst. Dat leidt vaak tot problemen zoals stress, en het belemmert je prestaties tijdens het sporten en je dagelijks leven. Omgekeerd kun je met een bewuste, aangepaste ademhaling net je focus, flow en (veer)kracht verbeteren. Rudi Thoelen maakte als F-16-piloot vele stresserende beproevingen door met zijn ademhaling als geheime wapen. Na jarenlange studie is hij een expert in ademwerk en coacht hij tal van ondernemingen, atleten en andere professionals.

LESGEVEN VANUIT VERBONDENHEID

Peter Verluuyten # Garant # 9789044139914 # 264 p. # paperback

Over onderwijs wordt behoorlijk veel geschreven. Maar het valt op dat het hier bijna altijd gaat over het leerplichtonderwijs (basisonderwijs en middelbaar) en het hoger onderwijs. Het volwassenenonderwijs daarentegen komt nauwelijks aan bod. Nochtans blijkt uit onderzoek dat het volwassenenonderwijs een belangrijke rol vervult in het emanciperen en empoweren van mensen in hun (beroeps)leven, wat aansluit op de brede invulling van deze onderwijsvorm die deze uitgave bepleit. Dit boek levert een significante bijdrage aan de theorievorming én de praktijk van het volwassenenonderwijs. Dit boek is in eerste instantie geschreven voor alle actoren binnen het (brede) volwassenenonderwijs (voor de leerkrachten, maar zeker ook voor coördinatoren en directie). Het boek biedt echter ook inspiratie aan andere opleiders, niet in het minst deze binnen graduaatsopleidingen en opleidingen met een arbeidsfinaliteit. Ook voor organisaties uit de socio-culturele sector die zich richten op volwassenen, is dit boek van grote waarde. Ten slotte zal ook de lerarenopleiding zich kunnen laten inspireren door de theorie en de praktijk die wordt voorgesteld.

MASTERING THE PITCH

Robin De Cock # die Keure # 9789048651023 # 160 p. # softcover

Unlock the power of your ideas. In a world full of potential yet plagued by inactivity, your ability to pitch is your passport to change. Whether you're navigating the rigid corridors of a corporate giant or laying the groundwork for your first start-up, the art of pitching is the key to transforming your vision into reality. Mastering the pitch is not just another guide on how to sell an idea based on the anecdotes of one influential person. It's a comprehensive toolkit grounded in robust academic research and enriched by first-hand insights from industry leaders - top investors, serial entrepreneurs, and innovation executives. This book distills years of knowledge and practical experience, equipping you with the strategies to effectively communicate your ideas, captivate your audience, and secure the resources necessary to make a meaningful impact.

DOORBREEK DE LIEVE VREDE OP DE WERKVLOER

Ludo Verstraete # die Keure # 9789048651771 # 156 p. # softcover

De recente actualiteit laat er geen twijfel over bestaan: medewerkers uit diverse bedrijven en organisaties durven, willen of kunnen onvoldoende hun stem laten horen op de werkvloer. Heel veel mensen onder hen streven naar het behoud van de harmonie, ook al gebeuren er dingen op de werkvloer die ze liever niet zien of meemaken. En toch zwijgt men. Heel vaak uit angst. Ze zoeken een schijnbaar gevoel van veiligheid op in een kunstmatige harmonie. Dit boek staat stil bij de redenen waarom mensen doen wat ze doen en reikt handvaten aan om te bouwen aan zo'n cultuur waar psychologische veiligheid heerst en waar snel en accuraat wordt gehandeld bij toxisch gedrag.

193281	4/12/2025	Financieel management voor de niet-financiële manager	2140
191672	4/12/2025	Situationeel leiderschap	1050
172480	4/12/2025	Van perfectionist naar optimalist	9000
186844	8/12/2025	Eigenaarschap ontwikkelen bij medewerkers & teams	2140
188771	8/12/2025	De businesscase als succesfactor voor projecten	2140
191668	8/12/2025	Team management	1050
187825	8/12/2025	De nieuwe manager	1050
179472	8/12/2025	Generatiemanagement	1050
143723	10/12/2025	Van perfectionist naar optimalist	2140
179477	10/12/2025	Medewerkers motiveren	1050
176826	11/12/2025	Business case calculation - investeringsanalyse & -selectie	2140
174654	12/12/2025	Van perfectionist naar optimalist	9000
95623	15/12/2025	Managing projects	2140
187852	15/12/2025	Hybride management	1050
192361	15/12/2025	Van perfectionist naar optimalist	2140
192786	15/12/2025	Professional coach training program	8400
191644	15/12/2025	Outboarding - behoud de kennis binnen uw bedrijf	1050
194363	16/12/2025	Actie- en resultaatgericht werken met kpi's (key performance indicator	9000
120016	17/12/2025	Opzetten van een pmo (project management office)	2140
143881	17/12/2025	Het perfecte project	9000
194719	18/12/2025	Innoveren met design thinking	1050
179476	19/12/2025	Leidinggeven op afstand	1050
59382	15/01/2026	De masterclass slim rekruteren: dé recruitment opleiding	9000
174643	22/01/2026	Financieel management voor de niet-financiële manager	2140



MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
143823	11/09/2025	Low stress presenteren	9000
187822	11/09/2025	Conflictbeheer en hoe het op tijd stoppen	1050
187834	12/09/2025	Feedback, een management tool	1050
179515	12/09/2025	Stressbeheer en zelfbeheersing	1050
145414	16/09/2025	Communiceren en onderhandelen met vakbonden op de werkvloer	2140
187858	18/09/2025	Kunnen loslaten en afstand nemen	1050
113658	18/09/2025	Info-webinar - actp certified coach root	2800
83691	19/09/2025	Systemische keerpunttag eigen case	2800
176851	19/09/2025	Killer presentation skills	9000
64193	20/09/2025	Postgraduaat relatie- & communicatiewetenschappen	3590
179467	22/09/2025	Charisma en leadership	1050
191701	22/09/2025	Ontwikkel uw relationele intelligentie	1050
179514	23/09/2025	Ontwikkel je flexibiliteit	1050
194381	23/09/2025	Iedereen overtuigen met natuurlijk gezag	2140
194390	23/09/2025	Tedx speaker masterclass	2140
190083	25/09/2025	Aanspreken op toxisch gedrag	2140
190135	29/09/2025	Psychologische veiligheid	2140
192217	30/09/2025	Leiding geven aan mensen die geen zin hebben	2140
69557	1/10/2025	Info-webinar - actp certified coach root	2800
192846	2/10/2025	Geef of herstel betekenis aan je werk	1050
187833	2/10/2025	Faciliteer hybride vergaderingen	1050
143651	2/10/2025	Communiceren en onderhandelen met vakbonden op de werkvloer	9000
194743	2/10/2025	Time and priority management	1050
194748	6/10/2025	Voorbereiden op het einde van je carrière	1050
187829	6/10/2025	Efficiënte vergaderingstechnieken	1050
179505	6/10/2025	Teamcohesie	1050
179494	7/10/2025	Non-verbale communicatie	1050
176088	7/10/2025	Coachend en resultaatgericht leidinggeven	2018
191648	7/10/2025	Digitale detox voor managers	1050
194374	7/10/2025	De kracht van lichaamstaal & non-verbale communicatie	9000
191637	8/10/2025	Uw creatieve leiderschap ontwikkelen	1050
22311	8/10/2025	Coachopleiding: opleiding intuïtief coachen	1401 ED

194755	8/10/2025	Chatgpt gebruiken om de productiviteit en creativiteit te verbeteren	1050
143657	9/10/2025	Leiding geven aan arbeiders	9000
191690	10/10/2025	Omgaan met agressief gedrag	1050
187848	10/10/2025	Goed voorbereiden en slagen in je evaluatiegesprek	1050
187811	13/10/2025	Beïnvloeden en overtuigen	1050
192857	13/10/2025	Omgaan met weerstand	1050
83719	13/10/2025	Actp certified coach level 1 & 2 (combi)	2800
91301	13/10/2025	Actp certified coach level 1 (root)	2800
140946	13/10/2025	Managing people - werken met mensen	2140
95761	13/10/2025	Voeren van verzuimgesprekken op de werkvloer	9000
194729	13/10/2025	Diversiteit en inclusie	1050
192991	14/10/2025	Assertiviteit - hoe voor uzelf opkomen	1050
194740	14/10/2025	Comcolors: leer jezelf beter kennen om beter te communiceren	1050
145156	14/10/2025	Voeren van moeilijke gesprekken	2140
192222	14/10/2025	Mini mba: masterclass in management	2140
191673	14/10/2025	Planning management	1050
192218	15/10/2025	Leiding geven aan mensen die geen zin hebben	9000
145232	15/10/2025	Masterclass teamcoaching	9000
193310	15/10/2025	Zo word je een productiviteits ninja	2140
194735	15/10/2025	Problemen met bono's hoeden oplossen	1050
95607	16/10/2025	Leiding geven aan arbeiders	2140
190131	16/10/2025	Persoonlijk leiderschap	9000
192851	16/10/2025	Ontwikkel uw professionele aanpassingsvermogen	1050
179492	17/10/2025	Empathie en actief luisteren	1050
69929	17/10/2025	Training assertiviteit in de praktijk	9700
194391	20/10/2025	Veiligheid tussen de oren	2140
190307	20/10/2025	Masterclass teamcoaching	9080
93111	20/10/2025	info-webinar - actp certified coach root/grow	2800
55356	21/10/2025	Integratief leiderschap programma	2800
193284	21/10/2025	Mini mba: masterclass in management	9000
25933	22/10/2025	Business accelerator: communicatie met impact	2800
91302	23/10/2025	Systemic coaching & managing individual & organisational transformations	2800
86095	23/10/2025	Certified coach specialisatie (bloom)	2800
194311	23/10/2025	Coachend en resultaatgericht leidinggeven	2018
145155	23/10/2025	Slim interviewen	9000
187830	3/11/2025	Emotionele intelligentie	1050
179498	4/11/2025	Kunnen loslaten en afstand nemen	1050
194388	4/11/2025	Motiveren zonder controleren	2140
186791	4/11/2025	Coaching & managing van sales teams	2140
193772	6/11/2025	De kunst van het delegeren	2140
79456	6/11/2025	Actp certified coach level 2 (grow)	2800
95325	7/11/2025	Systemische keerpunttag eigen case	2800
83692	7/11/2025	Systemic turning point days	2800
179471	7/11/2025	Feedback, een management tool	1050
193777	7/11/2025	Feedback geven en ontvangen	9000
129167	7/11/2025	Workshop versterk je veerkracht	9700
191702	12/11/2025	Ontwikkel uw relationele intelligentie	1050
99173	12/11/2025	Emotionele intelligentie voor leidinggevenden en coaches	2800
192419	13/11/2025	De anti-klaag workshop	2140
193779	13/11/2025	Niet-hiërarchisch leidinggeven	2140
190040	13/11/2025	De dirty tricks van het onderhandelen	9000
193780	14/11/2025	Niet-hiërarchisch leidinggeven	9000
192251	14/11/2025	Van gelijk hebben naar gelijk krijgen	2140
192421	14/11/2025	Leiding geven aan experts & kenniswerkers	2140
145424	14/11/2025	Van gelijk hebben naar gelijk krijgen	2140
99171	17/11/2025	Root© certified coach - level 1	1731
108853	17/11/2025	Actp certified coach level 1 & 2 (combi)	2800
75113	18/11/2025	Info-webinar - actp certified coach root	2800
192870	18/11/2025	Charisma en leadership	1050
193308	18/11/2025	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	2140
95338	19/11/2025	20 years - masterclass: van zelftwijfel en onzekerheid naar zelfvertrouwen	2800
194722	19/11/2025	Spreeken in het openbaar en presentatietechnieken	1050
193766	20/11/2025	Assertief op de werkvloer	2140

LEERLOCATIES



Op leerlocaties.bedrijfsopleidingen.be vind je een uniek aanbod van meer dan **600** opleidings- en vergaderzalen, verspreid over heel België. Dit platform focust **honderd procent** op leren en ontwikkelen. Geen feestzalen, wel ruimtes die tot in de puntjes zijn uitgerust voor trainingen, opleidingen, vergaderingen en praktijkgerichte sessies, van moderne aula's tot professionele computerlokalen.

Benieuwd? Hieronder stellen **13 toplocaties** zich kort aan je voor.

Ontdek je ideale leerlocatie in enkele klikken want op de website ontdek je alle details over infrastructuur, ligging en bereikbaarheid.

Heb jij zelf een locatie die perfect is voor leeractiviteiten?

Schrijf je in op onze site en zet je ruimte in de kijker bij duizenden bedrijven en opleidingsorganisaties.



Meeting Lab
8020 Oostkamp
+32 50 12 30 22
meetinglab.be
brugge@meetinglab.be

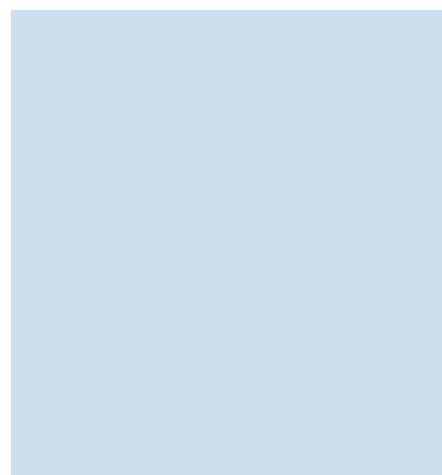






Holiday Inn Brussels Airport
1831 Diegem
+32 491 90 14 08
holidayinnbrusselsairport.com
info@holidayinnbrusselsairport.com

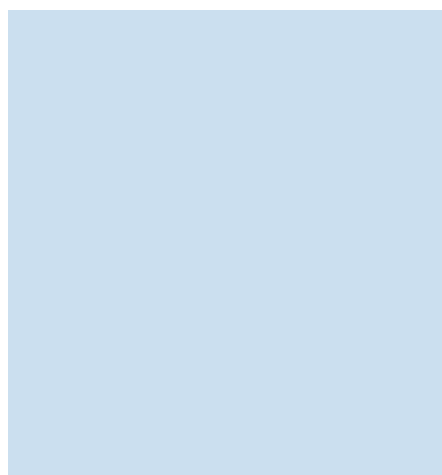




SIG
9308 Gijzegem (Aalst)
+32 53 38 28 18
sig-net.be > verhuur
info@sig-net.be





De Montil
1790 Affligem-Essene
+32 2 583 00 70
demontil.com
info@demontil.com







Infrabel Academy
1080 Brussel
infrabel.be/your-rail-academy
yourrailacademy@infrabel.be







Orshof
3670 Oudsbergen | Neerglabbeek
+32 89 810 800
orshof.be
info@orshof.be







Vormingscentrum
2390 Malle / +32 3 312 80 00
provincieantwerpen.be
vormingscentrum@provincieantwerpen.be



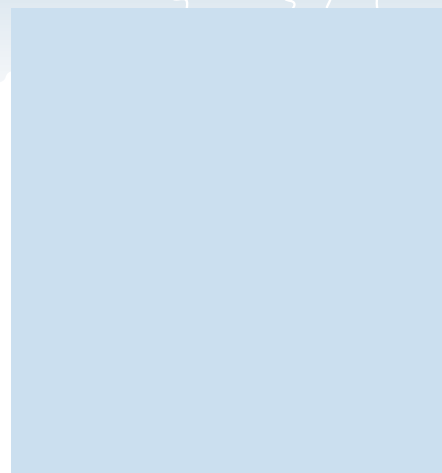
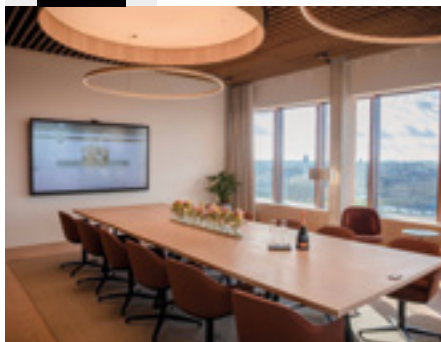




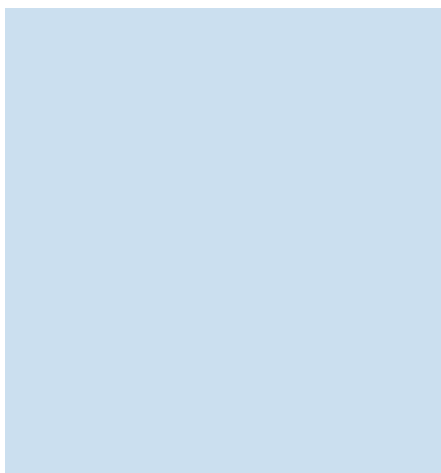
Van der Valk Hotel Drongen
9031 Drongen
+32 9 226 74 32
hoteldrongen.be
events@drongen.valk.com



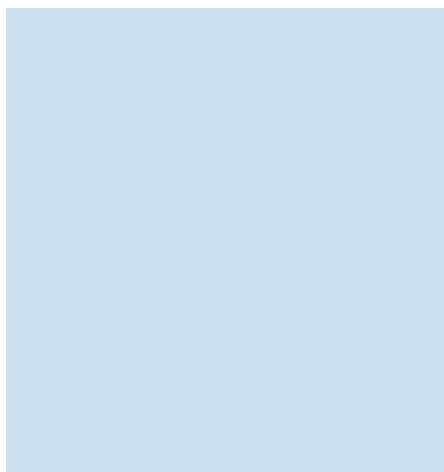
PXL-Next
3500 Hasselt
+32 11 77 57 00
pxl-next.be
events@pxl-next.be



Domein Martinus
2980 Halle-Zoersel
+32 3 384 02 23
domeinmartinus.be
info@domeinmartinus.be



Meeting Lab
9052 Gent
+32 93 12 34 44
meetinglab.be
gent@meetinglab.be



Campus Kastanjehof
2540 Hove
+32 468 15 79 80
campuskastanjehof.be
info@campuskastanjehof.be



The Hub by The Tipping Point
2800 Mechelen
+32 15 68 26 10
thehub.thetippingpoint.be
thehub@thetippingpoint.be



BRENG UW STAND TOT LEVEN MET HET WANDMAN® LED UP SYSTEEM

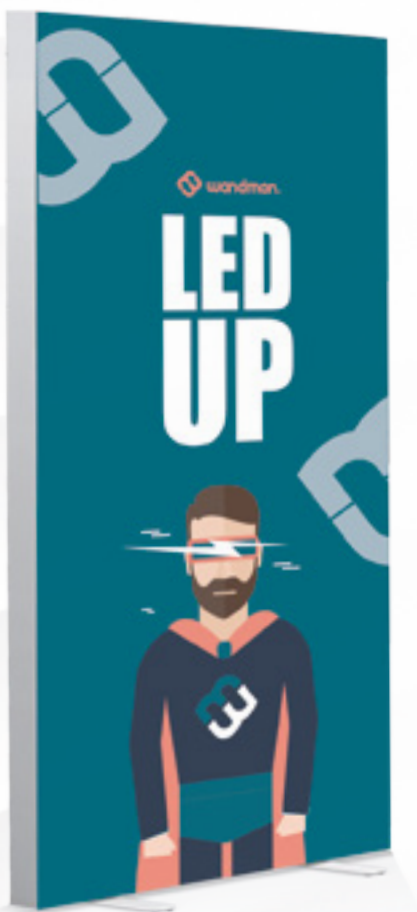
Ontdek Wandman® LED UP

Met het innovatieve Wandman® LED UP systeem integreert u moeiteloos een LED wand in uw beursstand, showroom & event.

Creëer een dynamische presentatie die de aandacht trekt en indruk maakt.

Modulair, stijlvol en eenvoudig te monteren.
Maximale impact, minimale inspanning!

Laat uw merk stralen met Wandman® !
Neem contact op voor meer info.



UITERST COMPACT



LED SYSTEEM



LED UP



TOP10 BEDRIJFSOPLEIDINGEN

Dit zijn de meest ingevoerde zoektermen op www.bedrijfsopleidingen.be sinds 10/06/25

- 1 COMMUNICATIE** Training & Coaching Square / Laudius / Team Power / IFBD - Institute for Business Development / Elohim Language Services / SBM / Communication Doctor / Agataal / Universiteit Hasselt School of Expert Education / Pantelco / Elan Learning
- 2 DOUANE** Syntra Bizz
- 3 DEBITEUR** Tweetakt / Pantelco / IFBD - Institute for Business Development
- 4 MILIEU** SBM
- 5 INTERVIEW** IFBD - Institute for Business Development
- 6 MAIL** Team Power / SBM / IFBD - Institute for Business Development / Syntra Bizz / Elan Learning / Pantelco
- 7 SALES** BLCC / SBM / IFBD - Institute for Business Development / Syntra Bizz / Elan Learning / Training & Coaching Square
- 8 FEEDBACK** De Gussem Training & Consulting / Team Power / Orbid / Tweetakt / L2L Consulting / IFBD - Institute for Business Development
- 9 AI** Team Power / Syntra Bizz / IFBD - Institute for Business Development / Multimedi / SBM / Xylos
- 10 MANAGEMENT** De Gussem Training & Consulting / Training & Coaching Square / Laudius / Team Power / BLCC / IFBD - Institute for Business Development / Tweetakt / SBM / Frajlick Campus / ie-net ingenieursvereniging / Skill Builders / Syntra Bizz / Orbid / Ormit Talent



158682	20/11/2025	De dirty tricks van het onderhandelen	2140
193280	20/11/2025	De kunst van data storytelling	9000
190063	21/11/2025	Master your to-do list - extra tijd door persoonlijke effectiviteit	2140
179490	21/11/2025	Conflictbeheer en hoe het op tijd stoppen	1050
186845	24/11/2025	Emotioneel intelligent communiceren	2140
186850	24/11/2025	Ik weet dat u liegt...	2140
193309	24/11/2025	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	9000
193283	24/11/2025	Managing people - werken met mensen	9000
194375	25/11/2025	Effectief functioneren in uw management team	2140
194742	25/11/2025	Stressbeheer en zelfbeheersing	1050
194751	26/11/2025	Ontwikkel je flexibiliteit	1050
186781	27/11/2025	Aansturen van onproductief gedrag	2140
186962	27/11/2025	Stress & burn-out preventie op de werkvloer	2140
186839	27/11/2025	De anti-klaag workshop	9000
186787	27/11/2025	Breinproductiviteit en stress	9000
190067	1/12/2025	Presenteren met impact aan topmanagement	9000
179487	1/12/2025	Beïnvloeden en overtuigen	1050
191638	1/12/2025	Uw creatieve leiderschap ontwikkelen	1050
194706	1/12/2025	Digitale detox voor managers	1050
190106	2/12/2025	Doe, dump of delegeer...	2140
192223	2/12/2025	Niet-hiërarchisch leidinggeven	9000
176829	4/12/2025	De psychologie van het onderhandelen	2140
191686	4/12/2025	Empathie en actief luisteren	1050
99179	4/12/2025	Systemische keerpunttag eigen case	2800
186782	5/12/2025	Afspraak is afspraak	9000
120311	5/12/2025	Verbaal meesterschap	2410
186783	8/12/2025	Afspraak is afspraak	2140
191692	8/12/2025	Teamcohesie	1050
179493	8/12/2025	Faciliteer hybride vergaderingen	1050
192847	8/12/2025	Geef of herstel betekenis aan je werk	1050
191674	9/12/2025	Planning management	1050
174652	9/12/2025	Presenteren met impact aan topmanagement	2140
194389	9/12/2025	Spreeken als obama	2140
48026	10/12/2025	Bloom: purpose and identity oriented managing	2800

192852	10/12/2025	Ontwikkel uw professionele aanpassingsvermogen	1050
194744	10/12/2025	Time and priority management	1050
191688	11/12/2025	Non-verbale communicatie	1050
193782	11/12/2025	Van collega naar leidinggevende	2140
192858	12/12/2025	Omgaan met weerstand	1050
179486	12/12/2025	Assertiviteit - hoe voor uzelf opkomen	1050
194730	12/12/2025	Diversiteit en inclusie	1050
194749	15/12/2025	Voorbereiden op het einde van je carrière	1050
191691	15/12/2025	Omgaan met agressief gedrag	1050
179491	15/12/2025	Efficiënte vergaderingstechnieken	1050
193305	15/12/2025	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	9000
190104	16/12/2025	De magie van sterke vragen en écht luisteren	2140
190080	16/12/2025	Van collega naar leidinggevende	9000
194756	16/12/2025	Chatgpt gebruiken om de productiviteit en creativiteit te verbeteren	1050
193303	17/12/2025	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	2140
193304	17/12/2025	Verhoog uw output en productiviteit met chatgpt	2140
190042	18/12/2025	Elke dag uw mailbox leeg	2140
179510	18/12/2025	Goed voorbereiden en slagen in je evaluatiegesprek	1050
194741	18/12/2025	Comcolors: leer jezelf beter kennen om beter te communiceren	1050
194736	19/12/2025	Problemen met bono's hoeden oplossen	1050
120366	8/01/2026	Info-webinar - actp certified coach root	2800
26533	23/01/2026	Systemische keerpuntdagen	2800



INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
143998	16/09/2025	Het grote blunderboek van het ontslagrecht	2140
193279	16/09/2025	Chatgpt voor learning & development	9000
158729	18/09/2025	Listig in lastige situaties	2140
194050	19/09/2025	Future ready: hoe een sterke leercultuur jouw organisatie toekomstbestendig	3071
192837	25/09/2025	Voorkom intimidatie en vergroot het bewustzijn onder medewerkers	1050

EEN NIEUWE KIJK OP STAKEHOLDERMANAGEMENT EN MENSGERICHT LEREN



EEN INTERVIEW MET CANER AKOVA (TR), KEYNOTE SPEAKER TIJDENS DE L&D TALKS OP 23 OKTOBER 2025

In het huidige organisatielandschap erkennen Learning & Development professionals steeds meer het belang van stakeholdermanagement en een mensgerichte aanpak. Om deze thema's nader te onderzoeken, sprak ik met Caner Akova, wiens inzichten traditionele opleidingskaders uitdagen en de nadruk leggen op het begrijpen van menselijk gedrag, het opbouwen van vertrouwen en het effectief betrekken van stakeholders. Hij deelt zijn ervaringen, praktische adviezen en verandering in denkwijze en perspectief die hij beschouwt als essentieel voor het creëren van duurzame verandering.

Stakeholdermanagement... dat is nu je grote focus. Waarom dit onderwerp? Was er een moment waarop je besepte dat dit het ontbrekende stuk was in L&D?

Mijn eigen ervaring met een belangrijk initiatief dat werd geannuleerd vanwege gebrek aan betrokkenheid van stakeholders, deed me beseffen hoe cruciaal het is om stakeholders te begrijpen en in hun taal te communiceren. In plaats van uitsluitend te vertrouwen op L&D-terminologie, leerde ik actief te luisteren, oplossingen af te stemmen op hun prioriteiten en initiatieven te kaderen rond hun doelen. Ik merkte al snel dat deze aanpak vertrouwen opbouwt, de betrokkenheid stimuleert en de strategische impact vergroot. Iedereen wil samenwerken met iemand die ze kunnen vertrouwen.

Je hebt het over 'Het begrijpen van de chaos' binnen organisaties. Waarom vind je dat het essentieel is om chaos te begrijpen in het huidige L&D-landschap?

Chaos is de norm, niet de uitzondering. Het erkennen en omarmen van een onduidelijke situatie stelt ons in staat te opereren binnen onzekerheid. In plaats van volledige helderheid vooraf te willen, helpt het bouwen aan flexibele, aanpasbare oplossingen organisaties om door complexe situaties te navigeren. Succes hangt af van ons vermogen om moeilijke vragen te stellen en te accepteren dat verandering vaak niet-lineair verloopt.

Jouw werk legt de nadruk op het begrijpen van irrationeel gedrag van mensen. Hoe helpt dit inzicht bij het creëren van betekenisvolle verandering binnen organisaties?

De meeste menselijke beslissingen worden niet door logica gedreven, ook al zouden we graag denken dat we heel rationeel zijn. Onze beslissingen worden gedreven door emoties, vooroordelen, cognitieve shortcuts en standaardgewoonten. Door deze irrationele neigingen te begrijpen, hebben sales en marketing dit benut om de klantbeleving vorm te geven, dus waarom zouden wij dat ook niet doen? We kunnen systemen en een omgeving scheppen die gedrag in de juiste richting sturen door verandering natuurlijker en duurzamer te maken. Het gaat erom organisatie strategieën af te stemmen op hoe mensen denken en handelen.

Wat is volgens jou het grootste obstakel waarmee organisaties geconfronteerd worden bij het afstemmen van leerinitiatieven op zakelijke behoeften?

Een veelvoorkomende hindernis is dat men te snel in oplossingen denkt zonder de onderliggende oorzaken van de problemen volledig te begrijpen. Uit gewoonte reageren organisaties vaak door alleen training voor te stellen, zonder de onderliggende problemen eerst te identificeren. Door herhaaldelijk de "Waarom?" vraag te stellen en het verduidelijken van het gewenste gedrag om ervoor te zorgen dat de acties gericht zijn op de daadwerkelijke behoefte in plaats van op symptomen.

Je pleit voor het spreken in de taal van stakeholders en het stellen van de juiste vragen. Hoe kunnen L&D-professionals dit ontwikkelen om betere samenwerking te bevorderen?

Actief luisteren is hierbij essentieel. De tijd nemen om de doelen, zorgen en de taal van stakeholders te begrijpen stelt ons in staat oplossingen te formuleren die weerklank vinden. Empathie opbouwen en focussen op de uitkomsten helpt bij het creëren van gedeeld begrip, wat leidt tot betere samenwerking en wederzijds vertrouwen.

Technologie en data veranderen de manier waarop we L&D benaderen. Hoe zie jij dat deze tools ons kunnen helpen bij het versterken van onze verbinding met en het beter bedienen van onze stakeholders?

Data brengt inzicht in betekenisvolle patronen van gedrag en betrokkenheid. In plaats van alleen activiteiten te meten, moeten we ons richten op impact bij gedragsverandering en resultaten. Automatisering en analyses maken dat we minder tijd besteden aan administratieve taken en meer tijd kunnen investeren in echte menselijke betrokkenheid en invloed.

Wat zijn enkele veelvoorkomende valkuilen die organisaties tegenkomen bij het invoeren van effectieve leeroplossingen en hoe kunnen ze die vermijden?

Een grote valkuil is te snel oplossingen voorstellen zonder de onderliggende oorzaken te onderzoeken. Organisaties grijpen vaak naar snelle oplossingen die niet de kern van het probleem aanpakken. Het vertra-

gen, het stellen van verdiepende vragen en het begrijpen van de werkelijke motieven achter gedrag zorgen voor duurzamere resultaten.

Jouw aanpak gaat over het doorgronden van de echte problemen achter de oppervlakkige dingen, zodat je goede oplossingen kunt vinden. Kun je een kijkje geven in hoe dat proces er in de praktijk uitziet? Het bestaat uit het stellen van prikkelende vragen zoals “Wat speelt er op dit moment wat maakt dat je deze vraag stelt?” of “Wat heb je al geprobeerd en wat verwacht je dat er anders moet zijn na de training of workshop?” In plaats van oppervlakkige problemen te accepteren, verken ik omgevingsfactoren, sociale invloeden en emotionele drijfveren. Dit kan verborgen obstakels of motieven aan het licht brengen die, eenmaal aangepakt, de oplossing laten blijven hangen.

Wat geloof jij dat de sleutel is tot het opbouwen van vertrouwen en geloofwaardigheid tussen het L&D-team en hun belanghebbenden? Voortdurend inzicht en pertinentie. Goed voorbereid zijn, de context kennen en praktische, afgestemde oplossingen leveren bevordert vertrouwen. Soms bouw je meer geloofwaardigheid op door gewoon te luisteren en terughoudend te zijn met onnodige initiatieven, dan met een presentatie of voorstel te komen.

Zonder je keynote prijs te geven, wat is één denkwijze die volgens jou essentieel is voor L&D-professionals vandaag de dag?

Door van denkwijze te veranderen van “Ik weet het beter” naar “Hoe kan ik jouw succes ondersteunen?” Door te dienen als ‘facilitators’ en ‘enablers’, het creëren van condities waarin gewenst gedrag op natuurlijke wijze ontstaat, is essentieel. Deze mindset bevordert samenwerking en duurzame verandering.

Hoe zie jij de rol van leiders/managers evolueren in de context van leren binnen de organisatie en betrokkenheid van belanghebbenden? Leiders en managers zijn verantwoordelijk voor het vormgeven van gedrag bij veranderingen, het leren te stimuleren en om nieuwe denkwijzen als routine te verankeren. Hun actieve betrokkenheid verhoogt aanzienlijk de kans op een succesvolle implementatie en cultuurverandering.

Wat is een veelvoorkomend misverstand met betrekking tot de betrokkenheid van stakeholders in L&D en hoe stel je voor dat we dit uitdagen?

Een veelvoorkomend misverstand is dat stakeholders weerstand bieden of niet geïnteresseerd zijn. In werkelijkheid willen ze gewoon oplossingen die aansluiten bij hun doelen. Dit uitdagen doe je door gericht te luisteren, hun perspectieven te begrijpen en leerinitiatieven te kaderen als katalysator van hun succes.

Als je één advies zou moeten geven aan L&D-teams die echt impact willen maken, wat zou dat dan zijn?

Begrijp de zorgen van de stakeholders voordat je verdere stappen onderneemt. Zorg voor nieuwsgierigheid, relevantie en emotionele betrokkenheid. Wanneer mensen betrokken zijn bij de uitkomst, ontstaat leren



en verandering vanzelf. Richt je op het beïnvloeden van inzichten en gevoelens en ondersteun dat met inhoud en oplossingen.

CONCLUSIE

De inzichten van Caner Akova dagen ons uit om traditionele benaderingen van leren en stakeholderbetrokkenheid te herzien. Ze benadrukken het belang van het begrijpen van menselijk gedrag, het spreken in de taal van de belanghebbenden en het scheppen van een omgeving die natuurlijke verandering stimuleren. Dit zijn sleutels tot duurzame impact. Als L&D-professionals is het belangrijk om onze denkwijze te verschuiven van aanbieder van oplossingen naar ‘facilitators’ van mensgerichte verandering voor de toekomst. ■

Caner Akova is een L&D-strateeg, keynote speaker en onbevreesde vraagsteller die organisaties helpt om door de ruis, politieke belangen en PowerPoint-presentaties heen te kijken en te ontdekken wat prestaties echt stimuleert. Hij staat bekend om zijn combinatie van gedragseconomie, de invloed van belanghebbenden en een gezonde dosis droge humor. Hij wordt erkend door vooraanstaande denkers in L&D en is regelmatig te zien op internationale webinars, podcasts en in panels. Wanneer hij niet bezig is met het doorgronden van de psychologie achter verandering, houdt hij zich bezig met het ontkrachten van achterhaalde leermythes.



Linda Kooy Schwaab is werkzaam als Academy Officer bij Smals, een ICT-bedrijf dat zich richt op overheidsinstellingen in de sociale en gezondheidssector. Met uitgebreide internationale ervaring in L&D binnen diverse sectoren, ligt haar focus op het verbeteren van de klantervaring, het versterken van stakeholder- en leveranciersrelaties, projectmanagement en het stimuleren van procesverbeteringen. Haar drijfveer is een passie voor mensen en het leveren van uitstekende service.

L&D SOLUTIONS

Leren en ontwikkelen evolueert razendsnel. Bedrijven maken steeds vaker gebruik van innovatieve tools en methodes om mensen te inspireren, motiveren en laten groeien. De aanbieders van deze oplossingen zijn bijzonder creatief en brengen steeds vernieuwende concepten op de markt. Op www.bedrijfsopleidingen.be - en in deze rubriek - bundelen we dit veelzijdige aanbod onder het tabblad **L&D Solutions**. Dé plek waar je snel en gericht de juiste leeroplossing vindt voor jouw organisatie.

AI & Machine Learning

Xylos, Multimedii, FlowSparks

Assessments & Certificaties

AssessmentQ

Bedrijfstheater & Acteurs

Klein Barnum

Xylos, Learn
Valami

Gezondheid en Welzijn

The Tipping Point, Imboorling, Amelior, Coaching The Shift, Play it

Immersive Learning: Video, AR, VR

Learn24, Epyc Solutions, Play it

Leiding geven & Coachen

De Gussem Training & Consulting, Communication Doctor, The Tipping Point, Ththink, Trixolutions, Play it, Amelior, The future is now, the house of char, Coaching The Shift

Omgaan met emoties en conflicten

De Gussem Training & Consulting, The Tipping Point, Imboorling, Ththink, Coaching The Shift, CrimeControl

Organisatie-ontwikkeling

Allanta, The future is now, Amelior, Coaching The Shift

Performance Support

FlowSparks, The future is now, Arboth, aNewSpring

De Gussem
The Tipping
Ththink, Ar

Taal

Elan Learning

Teambuilding

Coaching The Shift

Timemanagement - Stresshantering

De Gussem Training & Consulting, Ththink, Amelior



Digital Skills

Alliantia, Digital Sherpa by Kanli,
The Master Channel

E-learning & Afstandsleren

Learn24, Soofos, Linqur, FlowSparks,
Pluvo, Epyc Solutions, Next Learning
Valley, Valamis, UP learning, Play it,
aNewSpring, The Master Channel,
Arboth, The Learning Hub

Gepersonaliseerd en Adaptief Leren

FlowSparks, Epyc Solutions, Valamis,
Next Learning Valley, Arboth,
aNewSpring, The Learning Hub, Play it



LMS, LXP en Learning Portals

Pluvo, Linqur, FlowSparks, Valamis,
Next Learning Valley, The future is now,
UP learning, Multimedi, Arboth,
aNewSpring, The Learning Hub, Play it

Loopbaan, Talent en Leren

The Tipping Point, Ththink, ROEM,
The future is now, Amelior,
Bedrijfsopleidingen.be

Milieu, Veiligheid en Kwaliteit

Allanta, Play it, Amelior,
Centrum voor ProductiviteitsCoaching,
CrimeControl

Persoonlijke ontwikkeling

Em Training & Consulting,
The Tipping Point, The future is now,
Amelior, Coaching The Shift

Play & Games

Epyc Solutions, The future is now,
Play it, T&C - Thales & Comenius,
Arboth

Proces- & Projectmanagement

Allanta, The Master Channel,
Amelior



Veranderings- en Crisismanagement

the house of change, Arboth,
Coaching The Shift

Werkplekleren

FlowSparks, Valamis, aNewSpring,
Coaching The Shift





OPEN OPLEIDINGEN

19355	26/09/2025	Opleiding onthaal - training professioneel onthaal	9700
145222	30/09/2025	De chieff happiness officer	9000
127650	1/10/2025	Hoe vang ik een rat ...	9000
190085	2/10/2025	Ai & chatgpt in talentacquisitie	2140
553	3/10/2025	Telefoneren met impact / telefoontraining / professioneel telefoneren	9700
190089	7/10/2025	Ai-gedreven hr	9000
190090	9/10/2025	Ai-gedreven hr	2140
191649	9/10/2025	Voorselecties maken	1050
194387	10/10/2025	Logistiek & finance	2140
191679	13/10/2025	Professioneel telefonisch onthaal	1050
179495	15/10/2025	Interdepartementale communicatie	1050
194371	21/10/2025	Belonen met impact	9000
194340	22/10/2025	Interactive techniques for learning	1831
187499	22/10/2025	How to build performance-focused learner surveys	1831
192257	23/10/2025	Werken met zelfstandigen	9000
186842	4/11/2025	De rol van hr bij functionerings- & evaluatiegesprekken	9000
192838	6/11/2025	Voorkom intimidatie en vergroot het bewustzijn onder medewerkers	1050
194384	12/11/2025	Lean logistics	9000
191700	14/11/2025	Intergenerationele communicatie	1050
179488	27/11/2025	Basics van de communicatie	1050
193762	28/11/2025	Ai-gedreven hr	9000
126565	1/12/2025	Hr business partner met impact	2140
179502	2/12/2025	Professioneel telefonisch onthaal	1050
190117	8/12/2025	Maak een succes van uw hr projecten	9000
176859	11/12/2025	Sociale media voor hr	9000
193763	15/12/2025	Ai-gedreven hr	2140
187855	17/12/2025	Interdepartementale communicatie	1050

191651	18/12/2025	Voorselecties maken	1050
192286	18/12/2025	Impactvolle hr-analytics	2140
162386	22/01/2026	Financiële intelligentie voor de hr manager	2140



VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
143751	11/09/2025	Effectief & doelgericht onderhandelen voor aankopers	9000
179535	15/09/2025	Uw verkoopteams motiveren, een « must » !	1050
193641	15/09/2025	Starten met canva	9220
193302	18/09/2025	Succesvol inkopen van transport	9000
179534	18/09/2025	Succesvolle prospectie	1050
135022	18/09/2025	Afsluiten van verkoopgesprekken	9000
139045	23/09/2025	De succesvolle product manager	9000
19351	24/09/2025	Omgaan met ontevreden klanten en moeilijk gedrag	9700
143688	25/09/2025	Klantgerichte en commerciële vaardigheden voor de medewerker binnendienst	2140
187819	25/09/2025	Commerciële doeltreffendheid : verkoopstechnieken	1050
140999	26/09/2025	Framing	2140
135031	29/09/2025	De psychologie van de inkoper	2140
179536	29/09/2025	Verkoop in de winkel	1050
193749	29/09/2025	Maak met Wordpress een professionele website	9051
194713	29/09/2025	Soft skills en ai	1050
193703	1/10/2025	Adverteren op Instagram voor beginners	8800
192265	1/10/2025	Chatgpt voor sales	2140



Volg ons
LinkedIn

HANDVATEN OM MEER GRIP TE KRIJGEN OP AGRESSIE

-  **Assertief grenzen trekken op de werkvloer**
-  **Omgaan met verbale agressie**
-  **Omgaan met digitale agressie**
-  **Omgaan met telefonische agressie**
-  **Interculturele conflicthantering**
-  **Omgaan met fysieke agressie**
-  **Grensoverschrijdend gedrag aanpakken**

Contacteer ons

016 23 11 67
info@crimecontrol.be
Bezoek onze nieuwe website:
www.crimecontrol.be



EEN GESCHIKTE AANBIEDER, OPLEIDING, JOB, L&D SOLUTION OF LEERLOCATIE IS ZO GEVONDEN

KIJK SNEL OP

bedrijfsopleidingen.be



DIGITAAL LEREN KRIJGT GLANSROL BINNEN L&D-AANPAK VAN RODE KRUIS-VLAANDEREN

ILONKA SOMMEN - RODE KRUIS-VLAANDEREN

Vandaag zijn we met de praatstoel voor een keertje níet op bezoek bij hr, maar wel in het hart van de ICT-afdeling. Van daaruit ondersteunt Manager Digitaal Leren Ilonka Sommen samen met haar team alles wat met digitaal leren en ontwikkelen te maken heeft binnen het Rode Kruis-Vlaanderen. De reden daarvoor? Die vertelt ze je graag zelf in het boeiende gesprek dat we met haar hadden.

Welke plaats neemt leren en ontwikkelen in bij het Rode Kruis?

Ilonka: "Leren en ontwikkelen zit verweven in onze hele organisatie. Gezien de diversiteit van onze activiteiten, bedienen we met L&D een brede doelgroep van mensen in de meest uiteenlopende rollen. Dat maakt het zo interessant om hier te werken. De meeste mensen kennen het Rode Kruis wellicht van onze jaarlijkse Pleisteractie ten bate van onze lokale afdelingen. Onze organisatie telt in totaal zo'n 2.000 medewerkers, waarvan de helft werkt binnen onze dienst humane opvang, die - op vraag van de overheid - zorgt voor opvang in collectieve opvangcentra in Vlaanderen. De overige 1.000 medewerkers werken ofwel binnen onze humanitaire diensten, ofwel binnen de dienst voor het bloed. Rode Kruis-Vlaanderen zamelt bloed en plasma in via vaste donorcentra en mobiele bloedinzamelingen, verwerkt het in laboratoria en verdeelt het dan naar ziekenhuizen. Maar we doen nog meer dan dat. Zo hebben we bijvoorbeeld ook een zorgbib voor mensen die zich moeilijk zelf naar de bib kunnen verplaatsen of die in woonzorgcentra wonen: wij trekken dan naar hen voor een babbel en een boek. Daarnaast is er ons brugfigurenproject voor kinderen die ver verwijderd zijn van de reguliere hulp: wij begeleiden hen in hun schoolwerk."

Je bent zelf verantwoordelijk voor het digitale leren, dat in jullie organisatie geen deel uitmaakt van hr maar van de ICT-afdeling. Waarom die keuze?

Ilonka: "Binnen hr is er een dienst Talent & Development, die heel wat L&D-aspecten voor zijn rekening neemt: denk bijvoorbeeld aan de visie op leren, de inhoud van onze opleidingen, de afspraken met externe trainers... Daarnaast is er binnen ICT het Centrum Digitaal Leren, waarvan ik manager ben. Leren gaat bij Rode Kruis-Vlaanderen namelijk niet enkel over onze eigen medewerkers. We bieden ook trainingen in eerste hulp aan voor bijvoorbeeld onze vrijwilligers, de bevolking of in internationale samenwerkingen. We kunnen daarbij niet om digitaal leren heen: het is onmisbaar voor alle diensten en afdelingen. Vanuit ons centrum ondersteunen we de collega's en vrijwilligers daarin. We zorgen dat onze leerplatformen en systemen draaien, en nemen de technische aspecten voor onze rekening, zoals bijvoorbeeld de koppeling met onze vrijwilligersdatabank. Zo hoeft de personeelsdienst zich daar geen zorgen over te maken. We werken weliswaar nauw samen en horen elkaar - naast het structurele overleg - minstens wekelijks om af te stemmen."

Digitaal leren heeft veel met tools te maken. Het feit dat je bij ICT aan de bron zit, maakt het wellicht ook makkelijker om goedkeuring te krijgen wanneer je een nieuwe tool wil introduceren?

Ilonka: "Dat klopt, en het is ook een van onze taken om de externe markt in de gaten te houden en te bekijken welke tools nuttig kunnen zijn voor

onze organisatie. Wanneer collega's vragen hebben bij bepaalde tools, zijn wij er ook om hen daarin te begeleiden, richting te geven of een klankbord te zijn. Zie het als een dienstverlening aan onze collega's die ook met leren bezig zijn."

Je noemde al verschillende doelgroepen, en er zijn ook verschillende leerplatformen. Hoe coördineren jullie dit allemaal?

Ilonka: "Vandaag hebben we een drietal geïmplementeerde leerplatformen. Een eerste platform kreeg de naam Eduko en is er voor onze vrijwilligers en de bevolking. Het gaat om een gehost platform dat we afgestemd hebben op maat van onze organisatie en onze afdelingen. Het wordt decentraal beheerd en elke Rode Kruis-afdeling kan er haar eigen trainingen in organiseren. Met onze collega's van ICT hebben we een landingspagina gemaakt zodat mensen hierin makkelijk opleidingen kunnen zoeken en vinden. Gaat het om een digitale opleiding, dan





Je vertelde in ons voorgesprek dat jullie veel content in huis maken. Was het een bewuste keuze om niet te veel uit te besteden aan externe partijen?

Ilonka: “Toch wel. Aanvankelijk bouwde mijn collega Hans in ons toenmalige platform zelf e-learnings. Hij heeft veel materiaal ontwikkeld voor vrijwilligers en de bredere bevolking. Toen de pandemie zich aandeed, explodeerde de vraag naar digitale opleidingen. Rode Kruis-Vlaanderen heeft op dat moment hulp ingeroepen, en begon toen samen te werken met externe partners die e-learnings voor ons bouwden. Sinds ik ongeveer tweeënhalf jaar geleden in dienst kwam, is het opnieuw onze bedoeling om meer zelf te doen. We hebben er ook voor gekozen om onze inhoudsdeskundigen tools in handen te geven om zelf e-learnings te gaan bouwen. Die tools zijn vandaag de dag eenvoudiger, gebruiksvriendelijker en intuïtiever, waardoor het makkelijker geworden is om inhoud om te zetten in een goede e-learning. Wij begeleiden hen daarin. Wanneer we iets ontwikkelen voor een beperkt publiek of voor intern gebruik, hoeft het voor ons niet altijd tot in de puntjes perfect te zijn. We merken dat collega’s het heel fijn vinden en met enthousiasme modules ontwikkelen. Ze zijn er snel mee aan de slag en bouwen echt mooie dingen. Als organisatie hebben we ook het geluk dat we op heel wat humanitaire afdelingen mensen hebben met wat didactische achtergrond.”

“Op de ouderwetse manier leren, heeft ook nog zijn meerwaarde. Het hoeft niet altijd digitaal te zijn. Meer zelfs: voor veel vrijwilligers is het sociale contact met andere vrijwilligers een belangrijke motivatie voor hun engagement.”

kunnen ze meteen starten. Voor fysieke opleidingen kunnen ze zich inschrijven. Daarnaast is er sinds dit jaar Cross Academy, een nieuw platform voor onze eigen personeelsleden, die andere noden hebben dan de eerst genoemde doelgroep. Dit platform wordt centraal beheerd door mijn afdeling en de personeelsdienst. Het biedt onze 2.000 personeelsleden een klassikaal en blended leeraanbod. Een derde leerplatform, Beego, is er tot slot voor bedrijven en ondernemingen die klant zijn bij ons. Zij nemen opleidingen af over bedrijfseerstehulp. De contactpersoon bij die bedrijven bestelt opleidingen bij ons, waarna onze trainer ofwel bij ons, ofwel bij de klant de opleiding geeft. Ook hier kan het zowel om een klassikaal als een blended leertraject gaan. Het mooie is dat in dit platform ook de planning van trainers, facturatie en betaling gefaciliteerd wordt. Daar ontzorgen we de klant mee.”

Naast die leerplatformen hebben jullie ook een aantal apps ontwikkeld waarmee mensen zaken kunnen leren, niet?

Ilonka: “Dat klopt, we hebben er twee: een EHBO-app, en een Houvast-app. Ze zijn beide gratis te downloaden op de smartphone. In de EHBO-app bieden we onze content over dit onderwerp aan en kunnen mensen bijvoorbeeld opzoeken hoe je eerste hulp toedient bij een brandwonde, insectenbeet... Je kan in de app ook testen hoe goed je scoort op het toedienen van eerste hulp. Onze Houvast-app helpt mensen bij hun psychosociaal welzijn. Verder is er nog een app voor onze internationale werking. Daarop stellen we content ter beschikking over het toedienen van eerste hulp, maar dan afgestemd op andere landen. In Sub-Sahara-Afrika is er bijvoorbeeld niet altijd stromend water dat je kan gebruiken bij een brandwonde. We passen onze content wat dat betreft aan naargelang de lokale omstandigheden. We experimenteren met AI om snel en eenvoudig te vertalen naar de Afrikaanse talen.”

In veel organisaties is het een uitdaging om digitaal leren toegankelijk te maken voor iedereen. Hoe gaan jullie hiermee om?

Ilonka: “Dat is inderdaad ook voor onze organisatie niet altijd vanzelfsprekend. Veel van onze personeelsleden zitten dagelijks aan de pc, voor hen is het een kwestie van tijd maken om te leren. Voor onze vrijwilligers is dat een heel andere zaak: zij hebben soms een aantal kwalificaties nodig en moeten een aantal vaardigheden ontwikkelen, maar zijn overdag vaak met andere zaken bezig dan hun engagement ten aanzien van onze organisatie. Dat ze zich de materie eigen moeten maken tegen een bepaalde deadline, helpt wel wat. Daarnaast proberen we hierop in te spelen door in te zetten op verschillende leervormen, en dus ook klassikaal leren aan te bieden. Op de ouderwetse manier leren, heeft ook nog zijn meerwaarde. Het hoeft niet altijd digitaal te zijn. Meer zelfs: voor veel vrijwilligers is het sociale contact met andere vrijwilligers een belangrijke motivatie voor hun engagement.”

Begrijpen we het goed dat de uitdaging eerder zit in tijd vinden om te leren, dan in digitaal leren toegankelijk maken?

Ilonka: “Beide uitdagingen zijn er. Toen we twee jaar geleden ons leerplatform Eduko uitrolden, hebben we heel wat mensen in verschillende afdelingen moeten opleiden om opleidingen te kunnen plannen. Omdat mensen zich verspreid over verschillende locaties bevonden en we hen op verschillende tijdstippen moesten kunnen bereiken, hebben we daar toen e-learnings voor voorzien. Maar na een tijdje zijn we ook avonden beginnen te organiseren per provincie, waarop mensen fysiek konden samenkomen. Soms toonden we dan de e-learning op groot scherm en was er daarna tijd om vragen te beantwoorden of samen een en ander uit te proberen. Zoals ik al zei, hebben we een heel divers publiek. Zeker de doelgroep van vrijwilligers is heel verschillend: ze zijn een represen-

tatie van de bevolking. We moeten op verschillende manieren werken om iedereen te bereiken. Het grote voordeel van die diversiteit is echter ook dat het zorgt voor veel ideeën en inspiratie.”

Jullie werken ook aan een proefproject met virtual reality. Kan je al een tipje van de sluier lichten?

Ilonka: “We zijn momenteel aan het bekijken hoe we eerste hulp kunnen aanleren met behulp van VR. Ons standpunt hierin is dat het een meerwaarde moet hebben in een opleiding. We gaan niet zomaar VR gebruiken omdat het nu eenmaal VR is. Om te beginnen, hebben we een aantal thema’s geselecteerd uit de les eerste hulp die we in VR willen aanleren. Het gaat hier niet over het klassieke reanimatieverhaal of bijvoorbeeld hoe je een windel aanbrengt. Dat soort thema’s brengen we nog altijd het best over met het materiaal dat we hier nu voor hebben, zoals onze poppen. Wel bekijken we hoe we de algemene aanpak die iemand moet kennen en toedienen in de eerste hulp, kunnen aanleren via VR. We zijn hiervoor scenario’s aan het ontwikkelen. Het voordeel van VR is dat je virtuele situaties kan creëren die je in klaslokaal niet kan nabootsen. In die virtuele omgeving zit je helemaal in de situatie, alsof ze echt is. Je zet de bril op en je bent ter plaatse. Er gebeurt van alles, er komt veel op je af en ook je emoties worden aangesproken. Bovendien kunnen we veel meer situaties nabootsen: bijvoorbeeld bovenop een gebouw, in een brandend huis, midden in een festivalmenigte... je kan er alle kanten mee op. In het najaar hopen we VR voor het eerst te integreren in een les voor een aantal proefpersonen. Tegen het einde van dit jaar willen we weten of mensen werkelijk meer leren met deze VR-brillen dan op een klassieke manier. Als we dat effectief kunnen bewijzen, willen we het tegen volgend jaar kunnen implementeren. Er komt heel wat bij kijken: zo moeten we ook onze trainers meekrijgen in dit verhaal. Zij hebben zo hun eigen aanpak, en moeten nu leren om de brillen te verwerken in hun werkwijze.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige gasten: welke kpi’s gebruik je vandaag om leeractiviteiten te meten? En waarom die?

Ilonka: “Ik moet toegeven dat we hierin nog groeiend en zoekend zijn. In ons nieuwe leerplatform voor personeelsleden hebben we wel al een korte meting geïntroduceerd die de leidinggevende een week voor de start van een opleiding invult. Hij of zij scoort de competentie van de medewerker over dat thema op een schaal van nul tot tien. Drie maanden na de training vragen we om dit opnieuw te doen, en kijken we of de competentie verbeterd is. We bekijken nu of hieruit iets te leren valt voor ons. Natuurlijk is dit alles niet helemaal sluitend, want mensen leren elke dag en overal, maar we hopen dat het een indicatie geeft. Daarnaast is er na elke opleiding een klassieke tevredenheidsbevraging waarin deelnemers feedback kunnen geven. Verder bekijken we in ons leerplatform de klassieke KPI’s, zoals welke opleidingen er het meest



gevolgd worden, op welke momenten er het meest geleerd wordt... We zien een duidelijk verband met onze communicatie-inspanningen: die leiden vaak tot een piek in het aantal inschrijvingen. Ook in het kader van subsidies moeten we een aantal zaken rapporteren. Daar gebruiken we dashboards voor die door de directies mee opgevolgd worden. Ik zou op termijn graag nog meer in de gegevens duiken en bijvoorbeeld willen weten welke video’s of oefeningen in onze digitale programma’s helemaal uitgekeken worden, en waar mensen anderzijds afhaken. Dat zou een indicatie geven over de inhoud. Zo ver zijn we vandaag echter nog niet.”

Welke vraag laat jij graag achter voor onze volgende geïnterviewde?

Ilonka: “Als je de dingen morgen opnieuw zou kunnen doen, wat zou je dan anders aanpakken wat betreft je huidige digitale leeromgeving? En als je nog geen digitale leeromgeving hebt: wat zou je dan veranderen aan je leeraanpak?” ■



DEPODVIS



PASPOORT

- › **Functie?** Manager Digitaal Leren - Rode Kruis-Vlaanderen
- › **Vroeger?** innovation broker learning from and with technology, disciplineverantwoordelijke arbeidsveiligheid & preventieadviseur bij IDEWE
- › **Studies?** Master of Science & Manama Veiligheidstechniek - KU Leuven Groep T
- › **Professioneel motto?** “Een dag niet geleerd, is een dag niet geleefd.”
- › **Waar haal jij je professionele inspiratie?** Nieuwsbrieven, netwerkevents, leveranciers, collega’s.
- › **Waar vinden we jou als je niet aan het werk bent?** Op de skipiste, in de tuin, op een terrasje met vrienden, of met een thriller en een kopje thee op een bankje.



OPEN OPLEIDINGEN

179526	1/10/2025	Efficiënt communiceren voor commerciële bedienden	1050
179527	2/10/2025	Hoe de medewerkers op verkooppunten te ondersteunen	1050
179522	2/10/2025	Afspraken maken via de telefoon	1050
193964	2/10/2025	E-mailmarketing die werkt: van strategie tot conversie.	9051
192267	3/10/2025	Chatgpt voor sales	9000
193758	3/10/2025	Masterclass Brand Management: van merkstrategie tot communicatieplan	9051
179537	6/10/2025	Verkoop op beurzen (stand)	1050
187826	6/10/2025	De overtuigingsleutels	1050
192180	7/10/2025	Betere offertes schrijven met chatgpt	2140
193663	8/10/2025	AI tools en platforms voor marketeers	8200
193791	8/10/2025	Scoor meer deals met klantgerichte offertes & opvolging	8500
187882	8/10/2025	Marketing in het digitale tijdperk	1050
194727	9/10/2025	Je stem beheersen voor een doeltreffende klantcommunicatie	1050
194780	9/10/2025	Hoe uw communicatieplan opstellen	1050
134952	10/10/2025	Klantgericht communiceren / klantgerichtheid	9700
193805	15/10/2025	Demand Generation Masterclass	9051
179531	16/10/2025	Ontwikkel uw verkoopruimte	1050
174653	21/10/2025	Strategisch account management	2140
193907	21/10/2025	Professioneel inkoper	8500
193908	21/10/2025	Professioneel inkoper: uw inkoopproces sneller en beter organiseren	8500
194322	21/10/2025	Digital marketeer - Expert: Google Ads	8200
194379	21/10/2025	Grip op it kosten	2140
193668	22/10/2025	Stories & Reels maken op Instagram	9051
190098	23/10/2025	Chatgpt - slim en creatief communiceren	2140
194086	28/10/2025	Slimmer verkopen met sales automation	9051
194766	3/11/2025	Beter luisteren om beter te verkopen	1050
194769	4/11/2025	Commerciële doeltreffendheid: verkoopstechnieken	1050
193664	6/11/2025	AI voor gerichte doelgroepbepaling	9051
193642	7/11/2025	Next-level canva	9220
192416	12/11/2025	Chatgpt - slim en creatief communiceren	2140
194764	13/11/2025	Succesvolle prospectie	1050
194714	13/11/2025	Soft skills en ai	1050
193912	13/11/2025	Contentmarketing: Hoe u met sterke verhalen klanten wint!	9051
193765	14/11/2025	AI-gedreven inkoop	2140
192182	17/11/2025	Chatgpt - slim en creatief communiceren	9000
194772	17/11/2025	Verkoop in de winkel	1050
193792	18/11/2025	Verkoopvaardigheden: leer de fundamentals	8800
190091	19/11/2025	AI-gedreven inkoop	9000
194761	19/11/2025	Professionaliseer uw netwerk	1050
194066	20/11/2025	Adverteren op Facebook voor beginners	8200
190060	20/11/2025	Managing & coaching van uw commerciële binnendienst	2140
141125	21/11/2025	Klantenservice voor technische medewerkers	9700
194771	21/11/2025	Social selling	1050
193542	24/11/2025	Figma voor gevorderden	9051
193787	25/11/2025	Digital marketeer - Expert: Google Analytics	8200
194383	25/11/2025	Inkopen 2.0	9000
194778	26/11/2025	Uw verkoopteams motiveren, een « must » !	1050
193788	26/11/2025	Een geslaagde beursdeelname	9051
193789	26/11/2025	Een geslaagde beursdeelname	9051
193790	26/11/2025	Maak uw marketingplan met AI	9051
179530	26/11/2025	Marketing voor non-marketeers	1050
143750	28/11/2025	Contract management voor niet-juristen	2140
179525	1/12/2025	De overtuigingsleutels	1050
192277	2/12/2025	Contract management voor inkopers	9000
193666	3/12/2025	Customer Experience Design in 1 dag	9051
190115	3/12/2025	Inkopen van volatiele grondstoffen en materialen	2140
187828	3/12/2025	Efficiënt communiceren voor commerciële bedienden	1050
187804	3/12/2025	Afspraken maken via de telefoon	1050
194768	3/12/2025	Verkoop op beurzen (stand)	1050
194781	4/12/2025	Hoe uw communicatieplan opstellen	1050
194179	4/12/2025	Wedstrijden organiseren op social media - Boost uw merk!	8200
193665	4/12/2025	Campagne-optimalisatie met AI	9051
193667	5/12/2025	Privacy en Ethisch AI-gebruik voor Marketeers - webinar	8200

193800	8/12/2025	Professionele nieuwsbrieven ontwerpen met MailChimp	8800
193909	9/12/2025	Professioneel inkoper: Van leveranciersselectie tot leveranciersevaluatie	8500
193767	9/12/2025	Chatgpt voor de commerciële binnendienst	2140
190094	11/12/2025	Beheren en beheersen van prijsherzieningen voor inkopers	2140
179529	11/12/2025	Marketing in het digitale tijdperk	1050
120351	11/12/2025	Opex & lean - masterclass operational excellence & lean	9000
194774	11/12/2025	Ontwikkel uw verkoopruimte	1050
192415	12/12/2025	AI innovatie in marketing & communicatie	9000
190081	15/12/2025	Wat als de klant nee zegt ...	9000
193798	15/12/2025	Masterclass Prospecteren- meer succes met prospectie via calls, e-mail	9051
194728	16/12/2025	Je stem beheersen voor een doeltreffende klantcommunicatie	1050
143761	16/12/2025	Excel voor inkopers	2140
193796	16/12/2025	Google Tools voor marketeers	8200
187850	19/12/2025	Hoe de medewerkers op verkooppunten te ondersteunen	1050
194321	13/01/2026	Digital marketeer - Expert: Facebook Advertising	8200
193553	20/01/2026	UX- & UI-Design voor beginners (incl. Figma)	9051
193557	20/01/2026	User Experience Design UX-design	9051
193992	21/01/2026	Maak met Wordpress een professionele website	8500
193555	27/01/2026	Conversie-optimalisatie	9051
143883	29/01/2026	B2b productlancering	9000



MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
190088	11/09/2025	AI-gedreven customer service	2140
193810	15/09/2025	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8200
193935	16/09/2025	Aangeduide persoon EHBO en brandbestrijding met digitale blussimulatie	8500
194209	17/09/2025	Club Milieucoördinatoren (bijscholing milieucoördinator)	8200
194210	17/09/2025	Club Milieucoördinatoren (bijscholing milieucoördinator)	8500
193817	18/09/2025	Preventieadviseur niveau 2: basismodule	8500
193971	22/09/2025	Preventieadviseur niveau 2: specialisatiemodule	8200
193972	23/09/2025	Preventieadviseur niveau 2: specialisatiemodule	8500
193962	24/09/2025	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
193957	29/09/2025	Actua asbest: een stand van zaken	9051
193913	29/09/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8800
193902	30/09/2025	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8500
193896	30/09/2025	VCA voor leidinggevenden	8500
193922	30/09/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8800
179508	30/09/2025	Beheer je angst	1050
187857	30/09/2025	Klachtenbehandeling	1050
179521	1/10/2025	Zelfvertrouwen	1050
179538	1/10/2025	Je hersenen optimaliseren	1050
191684	1/10/2025	Respect op het werk	1050
193939	2/10/2025	Brandbestrijding met kleine blusmiddelen dmv een digitale blusunit	8200
193927	2/10/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8500
191706	3/10/2025	Klantgerichtheid	1050
193941	6/10/2025	De interne brandbestrijdingsdienst: eerste interventieploeg	8200
193916	6/10/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8200
193942	7/10/2025	De nieuwe Europese Machineverordening EU 2023/1230	8200
179520	7/10/2025	Zelfhypnose ten dienste van de medewerkers	1050
179511	8/10/2025	Hartcoherentie: een hulpmiddel voor stressmanagement	1050
193937	9/10/2025	Bijscholing voor de veiligheidscoördinator	8500
193863	9/10/2025	De aanpak van bodemverontreiniging	9051
193865	9/10/2025	De Vlare Omgevingstrein	9051
193809	14/10/2025	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8500
193889	14/10/2025	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaken signalisatieplan, oprissing	8200
193924	14/10/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8200
194120	14/10/2025	Grondverzet in de verschillende gewesten, een praktische insteek	8500
193946	15/10/2025	De risicoanalyse brand	9051
193875	15/10/2025	Update bouw- en sloopafval	9051

EVENTS & INSPIRATIE



YOUNG STIMULEARNER

5 sessies per groepje - diverse data - online
youngstimulearner.stimulearning.be



'SHAPING THE FUTURE' WITH NIGEL PAINE

vr 19 september 2025
youngstimulearner.stimulearning.be



L&D TALKS - MASTERCLASS WILL THALHEIMER

wo 22 oktober 2025 - Holiday Inn Brussels Airport
ldtalks.stimulearning.be



L&D TALKS - MASTERCLASS MATTHEW RICHTER

wo 22 oktober 2025 - Holiday Inn Brussels Airport
ldtalks.stimulearning.be



L&D TALKS - 12 KEYNOTES

do 23 oktober 2025 - Holiday Inn Brussels Airport
ldtalks.stimulearning.be



PROEVERIJEN, UW L&D FESTIVAL

do 29 januari 2026 - De Montil Affligem
proeverijen.bedrijfsopleidingen.be



L&D AWARDS

do 26 maart 2026 - Syntra Bizz Berchem
awards.stimulearning.be



L&D STAAT OP EEN KRUISPUNT. DE KEUZES DIE WE NU MAKEN, BEPALEN DE TOEKOMST VAN L&D

Egle Vinauskaite in gesprek met Jeroen Krouwels over AI, strategie en de dringende transformatie die L&D moet omarmen.



INTRODUCTIE

Kunstmatige intelligentie verandert ingrijpend de manier waarop organisaties leren, zich aanpassen en ontwikkelen. Voor Learning & Development (L&D)-professionals is dit meer dan een technologische verschuiving - het is een existentiële fase. Nu AI het leren decentraliseert en kennis direct in handen legt van teams en individuen, staat de traditionele rol van L&D ter discussie.

Egle Vinauskaite, directeur en learning strategist bij het bekroonde innovatiebureau Nodes, behoort tot de meest uitgesproken stemmen in ons vakgebied. Op 23 oktober verzorgt zij een keynote tijdens L&D Talks in Diegem (Brussel). Ze adviseert internationale corporates en ambitieuze edtech-startups, en schreef samen met Donald H. Taylor toonaangevende rapporten over de toepassing van AI in L&D. **Jeroen Krouwels** is een veelgevraagd Tedx spreker, L&D expert en EdTech ondernemer, gespecialiseerd in AI.

In dit openhartige gesprek spreekt Egle Vinauskaite met Jeroen Krouwels over waarom L&D moet veranderen van een tactische ondersteuningsfunctie naar een strategische motor voor bedrijfsresultaten. Hun gesprek maakt duidelijk wat er op het spel staat als je stilstaat - én welke kansen er liggen voor wie bereid is het vakgebied opnieuw uit te vinden.

HET VERANDERENDE SPEELVELD VAN L&D

Jeroen: AI heeft het werkveld van L&D flink op z'n kop gezet. Wat betekent AI voor de toekomst van L&D en wat gebeurt er als ze zich niet opnieuw positioneert als strategische partner?

Egle: "Er zijn momenteel sterke krachten die onze sector veranderen. Eén daarvan is de decentralisatie van leertechnologie. L&D moet heel voorzichtig zijn en niet aan content vast blijven zitten, omdat de waarde

ervan snel afneemt. Dat betekent dat L&D een nieuwe rol voor zichzelf moet vinden om waarde toe te kunnen blijven voegen. Ik noem een voorbeeld. Vroeger kwam een afdeling als sales naar L&D met een concrete vraag - bijvoorbeeld om nieuwe medewerkers in te werken of hun sales vaardigheden te verbeteren. Nu zitten veel van die mogelijkheden al direct in sales- of klantenserviceplatforms ingebouwd. CRM-systemen kunnen real-time feedback geven op gesprekken en maken het oefenen in simulaties op basis van echte klantcases nu al mogelijk. Sales managers hoeven voor dat soort training dus niet meer langs L&D."

AI versnelt deze ontwikkeling. Medewerkers wenden zich nu rechtstreeks tot AI-tools om snel nieuwe kennis of vaardigheden op te doen, zonder het LMS te openen. "De vraag wordt dan: wat is nog de rol van een centrale L&D-afdeling als zowel leidinggevend als individuele medewerkers zelf toegang hebben tot hoogwaardige leeroplossingen?"

In sommige organisaties leidt dit ertoe dat L&D de content productie volledig loslaat en zich richt op transformatie of wereldwijde enablement. Subject Matter Experts, uitgerust met AI-tools, kunnen immers zelf training maken.

"AI heeft de waarde van content doen kelderen - en daarmee ook de waarde perceptie van L&D."

VAN CONTENTPRODUCENT NAAR STRATEGISCH LEIDER

Jeroen: Wat is, gezien deze verschuiving, de echte transformatie die L&D dan moet doormaken?

Egle: "Op conceptueel niveau gaat het om de stap van tactisch naar strategisch, van producent naar leider. Te vaak zien L&D-teams zichzelf als training leveranciers en contentmakers - ze krijgen een opdracht en voeren die uit. AI kan dat proces sneller en beter maken, maar de echte waarde zit totaal ergens anders."

Die waarde zit volgens haar in het gebruik van AI om diep inzicht te krijgen in de vaardigheden en capaciteiten binnen een organisatie - en deze strategisch te verbinden aan wat het bedrijf nodig heeft. "Beschouw vaardigheden als een resource, net zoals finance met geld werkt en supply chain met goederen. Als je weet welke skills je hebt, kun je voorstellen, bouwen, inkopen en talent snel herplaatsen bij veranderende bedrijfsbehoeften. Dát maakt L&D strategisch."

Jeroen merkt op dat dit eerder klinkt als een rol en taak voor HR, Operations of Quality management. Egle reageert: “Waarom zou L&D daar geen onderdeel van zijn? Om van tactisch naar strategisch te gaan, moet L&D dichter op de business komen, het beheer van skills operationaliseren en systemen creëren die gaten signaleren, de juiste mensen betrekken en snel kunnen bijscholen.”

EEN NIEUWE DEFINITIE VAN L&D

De stap van tactisch naar strategisch vraagt om een herdefinitie van L&D - maar ook om duidelijk te maken wat het niet (meer) is. “Traditioneel is L&D vaak vooral bezig met trainingen, het LMS en het maken van content”, zegt Jeroen. “En AI wordt nu gebruikt om dat bestaande proces sneller te doen. Maar het zou dus moeten veranderen naar het strategisch besturen van een performance gericht bedrijfsproces in plaats van het runnen een event- en content gedreven afdeling.”

Egle vult aan: “Het is niet alleen een proces; het is een volwaardige strategische businessfunctie. Dát is de transitie.”

COMPETENTIES VOOR DE TOEKOMST

Welke vaardigheden en mindsets moeten L&D-professionals ontwikkelen om die sprong te maken?

Egle verwijst naar haar onderzoek naar de ‘complexiteitschaal’ van AI-adoptie, waarbij eenvoudige toepassingen (zoals geautomatiseerde content productie) aan de ene kant staan en geavanceerde, strategische toepassingen aan de andere kant. “We hebben geen organisatie gevonden die in één keer de sprong maakte van eenvoudig naar geavanceerd. De transitie vraagt zowel top-down als bottom-up verandering. De organisatie moet bereid zijn te investeren in AI, een experimenteercultuur stimuleren en L&D zien als strategische partner.”

Maar alleen bereidheid is niet genoeg. Egle benoemt drie domeinen waarin L&D-professionals écht vaardig moeten zijn:

1. **Leren** - begrijpen hoe mensen vaardigheden ontwikkelen, op individueel én organisatieniveau.
2. **Business** - de taal van de organisatie spreken, de operatie begrijpen en aansluiten bij strategische doelen.
3. **AI** - weten wat AI kan, hoe je het implementeert, en waar de grenzen liggen.

“Je kunt er niet komen met twee van de drie. Zonder alle drie blijf je reactief en overweldigd door het tempo van AI. Met alle drie stap je in echte strategische leiderschap. Hier heeft L&D nog wel een grote opdracht.”

DE MINDSET VERANDERING

Eén van de grootste veranderingen is volgens Egle het aannemen van een **product mindset**. “In productontwikkeling begin je met het probleem écht te begrijpen, en dan pas ga je bouwen. In L&D schieten we te vaak direct in het maken van content of het organiseren van een training



ning zonder ons af te vragen of content of training überhaupt wel de oplossing is. Daardoor lossen we in teveel gevallen ‘content en training problemen’ op in plaats van businessproblemen, zoals David James (CLO 360 Learning, red.) ooit terecht opmerkte.”

L&D-vernieuwers die wél succesvol zijn, werken iteratief, accepteren imperfectie en stemmen vanaf het begin nauw af met stakeholders. “Ze voelen zich comfortabel bij het maken van prototypes, testen en schrappen wat niet werkt. Dat is een hele andere cultuur dan de traditionele cursusbouw-aanpak.”

HET KRUISPUNT

Op de vraag om met een afsluitende boodschap te komen, aarzelt Egle niet: “L&D staat op een kruispunt. Er is geen vooraf bepaald pad waar we vanzelf heen drijven. De keuzes die we nu maken, bepalen onze carrières, de toekomst van L&D en hoe goed we onze organisaties ondersteunen. AI wacht niet op ons. We hebben autonomie - en daarmee verantwoordelijkheid.”

De kans is volgens haar enorm. “Als we een écht strategische rol weten te omarmen, de taal van de business leren spreken, op strategisch niveau kunnen sparren met het top management en zowel de kunst van leren als het potentieel van AI beheersen, dan kunnen we de toekomst van werk zelf vormgeven.” ■

Egle Vinauskaite is de scherpzinnige leerstrateeg achter Nodes: met een Harvard M.Ed., bekroond als Rising Star én digital innovator, en pionier in AI-implementatie in L&D. Ze adviseert blue-chip organisaties én EdTech-startups, spreker op toonaangevende events, en onderzoeker die AI-best practices deelt én in de praktijk brengt. De afgelopen jaren bracht ze meerdere Focus Rapporten uit (“AI in L&D”) i.s.m. Donald H. Taylor. Daaruit ontvouwt zich het **Immaturity Model**, dat laat zien waarom L&D vaak blijft steken bij eenvoudige toepassingen - niet iedereen beweegt vanzelf door naar complexere, strategische inzet.
www.nodes.works



Jeroen Krouwels (1964) is onderwijskundige en EdTech-pionier. Met zijn bedrijf Krouwels Management BV ondersteunt hij sinds 2022 organisaties in leren en technologie en spreekt hij over AI. Hij is mede-eigenaar van hihaho.com en xXenta.com, maakt de podcast ‘Mens en Technologie’ en sprak bij TEDx over digitale transformatie. Jeroen inspireert onderwijs- en L&D-professionals met een frisse visie op leren in een technologische wereld.

Proeverijen

UW L&D FESTIVAL

29 JANUARI 2026 - DE MONTIL AFFLIGEM

CONGRES - EXPO - L&D BIB - PITCHES - LUNCH & LEARN TABLES - NETWORKING - SILENT ROOM



delaware

Expert Academy
LIVE LOVE LEARN

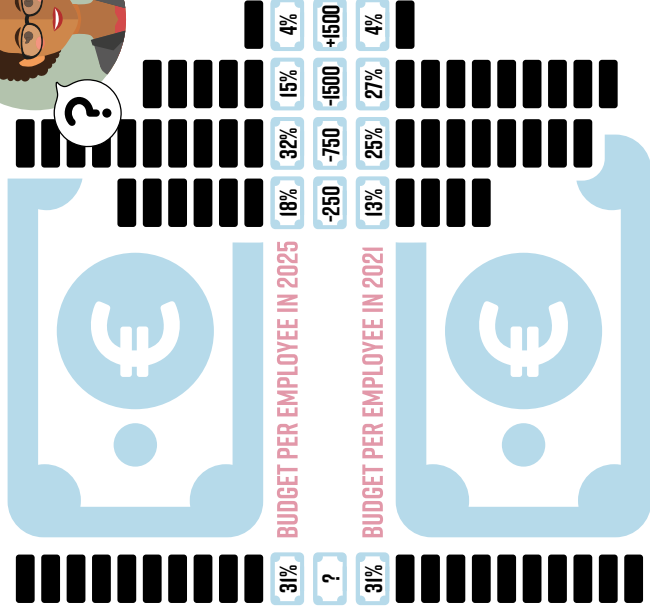
FLOWSPARKS®

imboorling

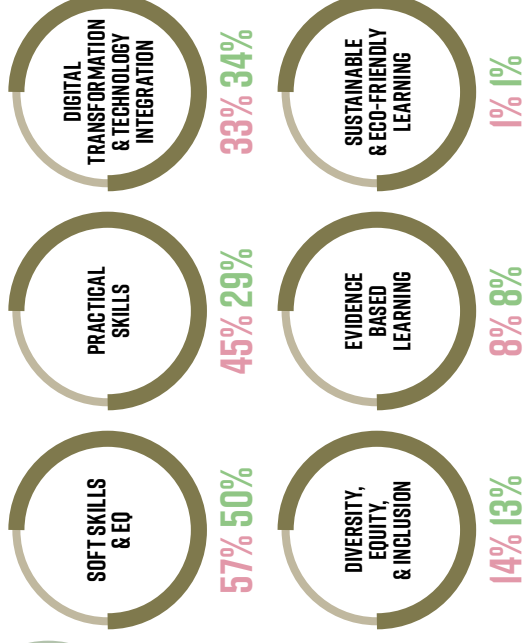
INSIGHT DYNAMICS



L&D BUDGET PER EMPLOYEE



SOFT SKILLS ON TOP



TIME SPENT BY L&D TEAMS

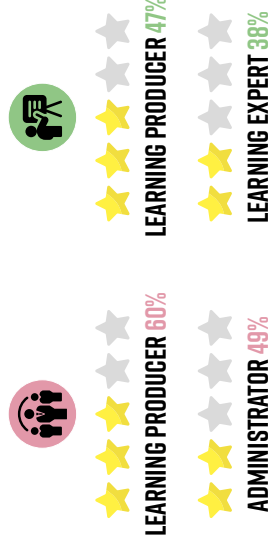


INTERNAL L&D

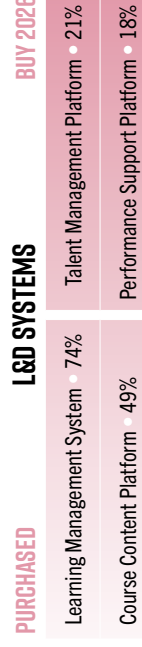
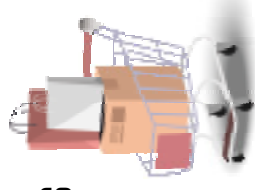
L&D PROVIDERS

IT'S TIME TO REFLECT

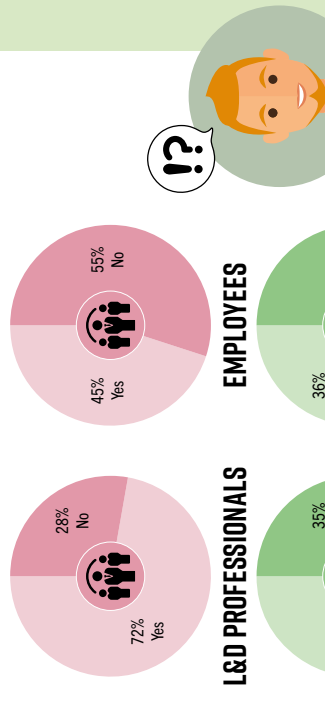
ROLES THAT BENEFIT MOST FROM AI



LONG LIVE THE LMS



DIGITAL SKILLS GAP



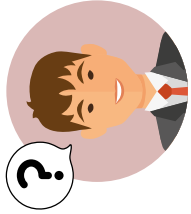


BARRIERS TO TRAINING PARTICIPATION

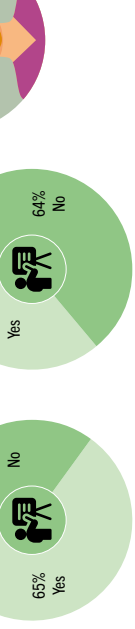


Am I among the **27%** of internal L&D professionals who see investments in L&D Tech increasing, or among the **11%** who see them decreasing? Or am I a provider and do I see those figures differently: **34%** rising and **22%** falling?

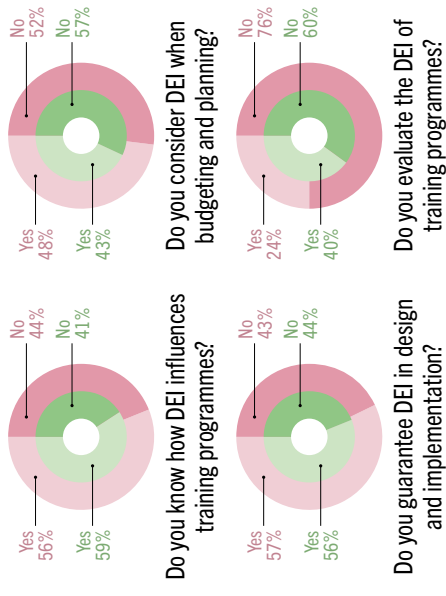
PURCHASED		L&D TOOLS		BUY 2026	
Talent Management Platform	39%	Authoring tool	59%	Authoring tool	13%
		Virtual Classroom / Webinar	52%	AR / VR	12%
		Micro learning	33%	Microlearning	11%



WHY DO WE TRAIN?



DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION



Given that learning culture is an explicit objective (**86%** / **69%**): what will we be doing together in **2026** to make this visible in the workplace?



OPEN OPLEIDINGEN

193859	16/10/2025	Basisopleiding kwaliteit ISO 9001:2015	9051
193853	20/10/2025	Afvalwaterheffingen	8200
193883	20/10/2025	Voorwaarden lozing van afvalwaters	8200
193895	20/10/2025	VCA voor leidinggeevenden	9051
193901	20/10/2025	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	9051
193967	20/10/2025	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200
193961	21/10/2025	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8500
194268	21/10/2025	Club Preventieadviseurs (bijscholing preventieadviseur)	8200
193948	22/10/2025	Organiseren van een evacuatie	8200
193860	22/10/2025	Bijscholing kwaliteitscoördinator	9051
193885	23/10/2025	Weg- en werfsignalisatie en signalisatieplannen beoordelen	8200
193926	23/10/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8500
193857	27/10/2025	Asbest - eenvoudige handelingen	9051
193951	28/10/2025	Overgang van Europese Machinerichtlijn naar Europese Machineverordening	8200
193968	3/11/2025	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8500
193944	4/11/2025	De nieuwe Europese Machineverordening EU 2023/1230	8500
193879	4/11/2025	Vlarema, recente wijzigingen in de afvalwetgeving	9051
193915	5/11/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	9051
193900	5/11/2025	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8800
193894	5/11/2025	VCA voor leidinggeevenden	8800
194307	5/11/2025	Online bijscholing Fytolicentie NP	8200
179496	5/11/2025	Klachtenbehandeling	1050
194745	6/11/2025	Beheer je angst	1050
193966	6/11/2025	LOTOTO - Lock Out, Tag Out, Try Out	9051
193947	6/11/2025	Gas- en stofexplosies	9051
193811	6/11/2025	Preventieadviseur niveau 3 i.s.m. Prebes	8800
193892	12/11/2025	VCA voor leidinggeevenden	8200
193898	12/11/2025	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8200
193917	12/11/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8500
193936	13/11/2025	Aangeduide persoon EHBO en brandbestrijding met digitale blussimulatie	9051
193872	13/11/2025	Kwaliteitscoördinator	8500
194308	13/11/2025	Online bijscholing Fytolicentie NP	8200
143817	17/11/2025	The customer journey	2140
194309	19/11/2025	Online bijscholing Fytolicentie NP	8200
193893	19/11/2025	VCA voor leidinggeevenden	8200
193899	19/11/2025	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8200
193868	20/11/2025	ESG en duurzaamheidsrapportering (CSRD)	9051
193925	21/11/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8500
193940	24/11/2025	Brandbestrijding met kleine blusmiddelen dmv een digitale blusunit	9051
193958	24/11/2025	Actua asbest: een stand van zaken	8200
187870	24/11/2025	Lach je stress en angst uit	1050
193960	25/11/2025	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	9051
193921	25/11/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8900
193884	25/11/2025	Wanneer moet een omgevingsvergunning milieu aangevraagd worden	8200
193816	25/11/2025	Preventieadviseur niveau 3 blended	9051
193854	25/11/2025	Algemene voorwaarden luchtemissies	8200
193855	25/11/2025	Algemene voorwaarden opslag van gevaarlijke (afval)stoffen	8200
193858	25/11/2025	Auditor voedselveiligheid en hygiëne	9051
193867	25/11/2025	Duurzaamheidscoach	9051
193914	26/11/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8800
193856	27/11/2025	Asbest - eenvoudige handelingen	8200
194310	27/11/2025	Online bijscholing Fytolicentie NP	8200
193969	1/12/2025	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	9051
191707	1/12/2025	Klantgerichtheid	1050
194752	1/12/2025	Zelfvertrouwen	1050
193890	1/12/2025	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaken signalisatieplan, oprissing	9051
193923	1/12/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8800
187849	2/12/2025	Hartcoherentie: een hulpmiddel voor stressmanagement	1050
193918	3/12/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8500
193938	4/12/2025	Bijscholing voor de veiligheidscoördinator	9051
193928	4/12/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8400
193864	4/12/2025	De aanpak van bodemverontreiniging	8500
193950	4/12/2025	Overgang van Europese Machinerichtlijn naar Europese Machineverordening	8500

194750	5/12/2025	Zelfhypnose ten dienste van de medewerkers	1050
191685	5/12/2025	Respect op het werk	1050
193920	8/12/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8400
193869	9/12/2025	Duurzaamheidsverslaggeving	9051
193959	9/12/2025	Basiskennis kandidaat asbestdeskundige inventarisatie	8200
194119	9/12/2025	Grondverzet in de verschillende gewesten, een praktische insteek	9051
193903	10/12/2025	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8500
193897	10/12/2025	VCA voor leidinggeevenden	8500
193873	11/12/2025	Recente wijzigingen in de milieuwetgeving	9051
193881	11/12/2025	Vlarema, recente wijzigingen in de afvalwetgeving	8200
193886	11/12/2025	Weg- en werfsignalisatie en signalisatieplannen beoordelen	9051
144576	11/12/2025	Klachtenbehandeling	9700
193919	15/12/2025	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8200
193970	15/12/2025	Praktische aandachtspunten voor asbestdeskundigen	8200
193953	17/12/2025	VCA voor leidinggeevenden	8200
193954	17/12/2025	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers - basis	8200
187856	17/12/2025	Je hersenen optimaliseren	1050
193930	17/12/2025	EHBO hulpverlener - bijscholing	8200



ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
190069	25/09/2025	Rsz knelpunten	9000
143771	1/10/2025	Strategic pricing	2140
194386	1/10/2025	Leergang ifrs	9000
95734	7/10/2025	Telefonisch debiteurenbeheer	2140
127664	8/10/2025	De controller als business partner	2140
186792	8/10/2025	Consolidatie	9000
194376	14/10/2025	Financial storytelling	9000
191660	16/10/2025	Budgetbeheer voor manager	1050
192168	16/10/2025	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	2140
192166	16/10/2025	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	9000
192167	17/10/2025	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	9000
192169	17/10/2025	Artificiële intelligentie & chatgpt in finance	2140
162235	23/10/2025	Schrijven van rappels met impact	2140
190101	6/11/2025	Csrd - essentials	9000
190100	13/11/2025	Csrd - advanced	9000
135671	17/11/2025	Cash is king - cash flow analyse	2140
158713	1/12/2025	Effectieve liquiditeitsprognoses met excel	9000
158681	2/12/2025	Budgetteren van personeelskosten	2140
158719	4/12/2025	Lean & agile hr-administratie	9000
118157	4/12/2025	Balansanalyse voor financiële professionals	2140
190066	5/12/2025	Power bi voor financials	9000
193278	9/12/2025	Budgetteren van personeelskosten	9000
191661	11/12/2025	Budgetbeheer voor manager	1050
192187	15/12/2025	Chatgpt voor (para)legals	9000
174656	18/12/2025	Waardebepaling van een onderneming	9000
192195	12/02/2026	De controller als business partner	2140
192278	19/03/2026	Controlling voor de niet-controller	2140



COMPUTER EN MEDIA

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
192245	22/09/2025	Slimmer werken met copilot 365	9000
190134	30/09/2025	Power bi essentials voor de business professional	9000
194372	3/10/2025	Copilot m365 advanced – agent & power automate	2140
194373	10/10/2025	Copilot m365 advanced – agent & power automate	9000

29

30

31



OPEN OPLEIDINGEN

190133	14/10/2025	Power bi advanced voor de business professional	9000	194303	2/10/2025	Houtbouw berekenen: EC 5 toepassen	9051
193286	4/11/2025	Slimmer werken met copilot 365	2140	194237	10/10/2025	Erkende opleiding tot ventilatieverslaggever	8200
192259	6/11/2025	Chatgpt advanced prompting	2140	193887	10/10/2025	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaak signalisatieplan, basisopleiding	8200
120336	6/11/2025	Lean excel	9000	193862	15/10/2025	Business continuity in een productieomgeving	8200
192261	7/11/2025	Chatgpt voor consultants & adviseurs	2140	194239	20/10/2025	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
190136	12/11/2025	Slimmer werken met copilot 365	9000	193870	21/10/2025	Eenvoudige verbeter technieken voor een productieomgeving	8500
186786	13/11/2025	Boordtabellen in excel	2140	194267	22/10/2025	Club Continu Verbeteren	8200
190139	18/11/2025	Vergroot uw zichtbaarheid op linkedin met artificiële intelligentie	9000	194269	22/10/2025	Club Productiemanagers	8200
193761	19/11/2025	Ai & chatgpt in het onderwijs	2140	194365	22/10/2025	Ai & forecasting 2.0	2140
192243	26/11/2025	Slimmer werken met copilot 365	2140	193669	3/11/2025	BIM voor de architect met Autodesk Revit - architecture	8800
193292	3/12/2025	Slimmer werken met copilot 365	2140	194273	5/11/2025	Experttraining schadedossiers in de bouw	8200
193769	8/12/2025	Data-analyse voor niet-analisten met chatgpt	9000	194366	5/11/2025	Ai & forecasting 2.0	9000
127662	9/12/2025	Succesvol managen van it-projecten	9000	194302	13/11/2025	CLT bouwen	9051
193293	10/12/2025	Slimmer werken met copilot 365	9000	193861	17/11/2025	Business continuity in een productieomgeving	8500
193770	12/12/2025	Data-analyse voor niet-analisten met chatgpt	2140	194331	17/11/2025	Brandveilige doorvoeren correct plaatsen	8200
192270	18/12/2025	Chatgpt voor slimme steden en gemeenten	9000	194403	20/11/2025	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - Verkorte basisopleiding	8400
192244	19/12/2025	Slimmer werken met copilot 365	9000	193888	20/11/2025	Weg- en werfsignalisatie plaatsen, opmaak signalisatieplan, basisopleiding	9051
				194289	20/11/2025	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - Uitgebreide basisopleiding	8400
				193774	21/11/2025	Introductie BIM & Autodesk Revit	8800
				193871	27/11/2025	Eenvoudige verbeter technieken voor een productieomgeving	9051
				190110	2/12/2025	Identificatie en realisatie van waardegedreven ai-projecten	9000
				194367	2/12/2025	Ai & forecasting 2.0	2140
				194330	2/12/2025	Blower Doortechnieker	9051
				194368	3/12/2025	Ai & forecasting 2.0	9000
				194324	4/12/2025	Verlichtingsdeskundige - Buitenverlichting	8500
				193877	5/12/2025	Veilig gebruik van ladders	8200
				193878	5/12/2025	Veilig gebruik van ladders en valnetten - totaalpakket	8200



TECHNIEK EN TECHNOLOGIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
194238	15/09/2025	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
194290	24/09/2025	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - Uitgebreide basisopleiding	8500
194402	24/09/2025	Behaal uw erkenning voor binnenisolatie - Verkorte basisopleiding	8500

DISCOVER OUR FLEXIBLE EVENT SPACES
AT HOLIDAY INN BRUSSELS AIRPORT



- 18 event spaces
- Up to 500 people
- Large parking
- 500m from Diegem train station

SCAN TO DISCOVER ALL
OUR MEETING ROOMS

AI ALS L&D-BONDGENOOT: HOE SWECO INZET OP VERSTERKEN, NIET VERVANGEN

JEROEN GEUSENS - SWECO

Met bijna 3.000 medewerkers verspreid over heel België en een snelgroeiende organisatie, staat Sweco voor stevige L&D-uitdagingen waarin het team van Jeroen Geusens een zo groot mogelijke impact probeert te maken. Terwijl klassikale trainingen en kennisdeling blijven verbinden, zorgt een zelfgebouwde AI-omgeving voor een nieuwe dimensie. “We willen dat technologie onze mensen versterkt, niet vervangt”, aldus Jeroen. We laten je meegenieten van een wervelend gesprek.

Bij Sweco is leren en ontwikkelen in beweging. Kan je kort je organisatie voorstellen?

Jeroen: “Sweco is een toonaangevend ontwerp- en adviesbureau waar ingenieurs, architecten en experts dagelijks werken aan duurzame en innovatieve oplossingen voor de uitdagingen van morgen. Of het nu gaat om leefbare steden, slimme mobiliteit, energie, klimaat of natuur: Sweco helpt om veerkrachtige en toekomstgerichte omgevingen te creëren in nauwe samenwerking met overheden, bedrijven en ontwikkelaars. Onze slogan is *Transforming Society Together*, en ik vind het fijn om van dit verhaal deel uit te maken. In België telt Sweco bijna 3.000 medewerkers. We zijn onderdeel van een grotere groep van Zweedse oorsprong met in totaal pakweg 22.000 medewerkers. In België hebben we verschillende vestigingen: ons hoofdkantoor bevindt zich in Brussel, daarnaast zitten we verspreid over Vlaanderen, Brussel en ook in Wallonië, weliswaar beperkter.”

De grootte van de organisatie én de verspreiding brengt wellicht wat L&D-uitdagingen met zich mee. Welke is op dit moment de grootste uitdaging?

Jeroen: “We zijn een organisatie die snel groeit, onder meer door overnames en acquisities. Dat brengt uiteraard uitdagingen met zich mee: nieuwe projecten, nieuwe vaardigheden, nieuwe culturen. Vanuit L&D proberen we de organisatie hierin zo veel mogelijk te ondersteunen. Zoals vaak, en nog steeds terecht, wordt er van ons verwacht dat we vooral praktisch helpen om een concrete opleiding vorm te geven en te organiseren en ons aanbod af te stemmen op de noden van de organisatie, maar worden we wat minder betrokken om strategisch mee aan de tekentafel te gaan zitten bij bepaalde businessuitdagingen, en vanuit L&D mee na te denken over hoe wij kunnen helpen om deze aan te pakken. Dat is dus een uitdaging voor L&D, maar die zie ik niet als iets negatiefs. Het is *work in progress*.”

Maakt jullie decentrale werking het moeilijker om contacten te leggen?

Jeroen: “We hebben veel teams op verschillende locaties en ook leidinggevendenden die verspreid werken. Sommigen zitten ook bij klanten of op werven. Frequent contact is essentieel, maar blijft een uitdaging. Ons shared service team zit vooral in Berchem, maar dat betekent niet dat iedereen daar altijd aanwezig is. We proberen daarom zo veel mogelijk

naar onze verschillende locaties te gaan om het persoonlijke contact te behouden. Een leuk voordeel is dat we veel opleidingen en workshops zelf organiseren en centraal aanbieden. Zijn we daar zelf bij aanwezig - wat we zoveel mogelijk proberen - dan ontmoeten we op die manier veel collega's persoonlijk en blijven we goed op de hoogte van wat er leeft. De digitale tools helpen zeker om contacten te onderhouden, maar een traditionele koffieklets waarin je nuance opvangt, is niet hetzelfde als elkaar spreken via Teams.”





Toch zijn we er vanaf dit jaar in geslaagd om een soort *common ground* te vinden waarin we kunnen ondersteunen vanuit L&D: de basis van projectmanagement binnen Sweco die voor iedereen geldt. Je kan het zien als een 'olympisch minimum' qua kennis en vaardigheden op financieel, wettelijk en commercieel vlak. Daarnaast krijgen de divisies bij ons de vrijheid - maar ook de verwachting - om daar hun eigen projectmanagementopleidingen op te enten, met hun specifieke nuances. We werken om die reden met een aantal 'learning SPOCS' die precies weten wat we aanbieden, wanneer en met welke inhoud. Zo kunnen zij binnen hun divisie verder bouwen aan een specifiek aanbod, terwijl er organisatiebreed duidelijkheid is over de basis. Het evenwicht vinden tussen wat we centraal en decentraal organiseren, blijft een uitdaging, maar met de juiste mensen aan tafel en een duidelijke buy-in van het management, slagen we hierin."

Heb je een groot team?

Jeroen: "Nee, we zijn slechts met zijn drieën. Een eerder klein team dus voor een grote organisatie, ook omdat er nog altijd een groot stuk administratie bij komt kijken. We hebben een vrij uitgebreid LMS dat veel opvolging vraagt. We proberen zo veel mogelijk te automatiseren, maar er blijven administratieve taken en individuele vragen die opgevolgd moeten worden. Bovendien komen we geregeld in een grotere stroom van vragen terecht wanneer er nieuwe bedrijven de groep vervoegen via acquisitie. Wij bieden dan ondersteuning vanuit L&D. Soms is het roeien met de riemen die we hebben, maar dat dwingt ons tegelijkertijd om goed na te denken over waar we 'ja' of 'nee' op zeggen. Zo houden we onze verantwoordelijkheden scherp. Cruciaal hierin is voor ons de samenwerking met het team van HR BP's. Zij zijn onze antennes in de organisatie en voelen wat er leeft. Soms nemen ze ook de rol op van facilitator, waardoor we in tandem werken. Zo voelt ons team van drie in

“Het merendeel van onze opleidingen is klassikaal, omdat we nog steeds de meerwaarde zien van connecteren met elkaar.”

Kunnen we hieruit afleiden dat jullie de meeste opleidingen centraal en klassikaal organiseren? Of is er ook een online aanbod?

Jeroen: "Het merendeel van onze opleidingen is klassikaal, omdat we nog steeds de meerwaarde zien van connecteren met elkaar. We krijgen die opmerking ook van de deelnemers: ze vinden het fijn om mensen te ontmoeten met wie ze niet standaard samenwerken. Er is wel een online luik in ons L&D-aanbod, vooral in de vorm van compliance e-learning, maar het zwaartepunt blijft ons aanbod van klassikale opleidingen. We proberen bewust in te spelen op die verbindende factor. Het vraagt soms een inspanning en verplaatsing van onze collega's, maar we krijgen stevast de feedback dat het de moeite waard is omdat ze de kans krijgen om ervaringen uit te wisselen. Of het nu gaat om een junior consultant die collega's wil leren kennen, of een business unit manager (BUM) die andere BUM's wil ontmoeten binnen leiderschapstrajecten."

Niet alleen zijn er heel wat lopende projecten binnen Sweco, ze zijn ook verschillend én vaak complex. Hoe vertaalt zich dat in het opleidingsaanbod?

Jeroen: "Het is telkens een uitdaging om een evenwicht te vinden tussen wat we centraal organiseren vanuit L&D enerzijds, en wat de divisies zelf doen anderzijds. Projecten kunnen per divisie sterk verschillen: het ene project is in de publieke sector, het andere met een bedrijf, het ene is groot en multidisciplinair, het andere is kleiner van omvang...

de praktijk een stuk groter. We betrekken ook mensen uit de business en andere teams. Daardoor kunnen we veel intern organiseren, en dat is in lijn met mijn visie om zo veel mogelijk in huis te organiseren. Uiteraard werken we ook samen met sterke externe partners, bijvoorbeeld voor bepaalde softskills. Maar zelfs daarin proberen we ook de rol op te nemen van cofacilitator, zodat we onze eigen accenten kunnen leggen."

Speelt AI ook een rol, bijvoorbeeld in leren of in extra ondersteuning?

Jeroen: "AI is op alle mogelijke manieren zowel een uitdaging als een kans. Bij Sweco willen we graag mee zijn met de nieuwste ontwikkelingen. We hebben een eigen, beveiligde Sweco GPT-omgeving, waardoor we de tool op een veilige manier opdrachten kunnen geven. Vooral de voorbije zes maanden heeft deze omgeving significante evoluties doorgemaakt. AI heeft zowel voor hr als voor de organisatie een grote impact op onze manier van werken en onze dienstverlening. Zelf ben ik enthousiast over de mogelijkheden binnen hr en L&D. Ik gebruik het dagelijks voor vertalingen en samenvattingen, maar ook om de taal van de business beter te begrijpen. We zijn zelf geen architecten of ingenieurs, dus het is soms een uitdaging om hun wereld en vakjargon te begrijpen. Voor projectmanagementopleidingen werken we bijvoorbeeld met interne experts, en Sweco GPT helpt ons om documenten daarvoor te analyseren en eenvoudiger te vertalen. Zo krijgen we inzicht in wat projectmanagement binnen ons bedrijf inhoudt en kunnen we ons leer-

aanbod daarop afstemmen. Het bespaart ons enorm veel tijd en maakt de samenwerking met de business een pak efficiënter doordat we elkaar beter begrijpen. Nog een ander voorbeeld: van bepaalde opleidingen die we opnemen, maken we een volledig transcript, dat niet alleen de inhoud van de slides capteert maar ook de extra uitleg die daarbij wordt gegeven. Die tekst destilleren we tot korte *learningnuggets* die deelnemers nadien meekrijgen. Vroeger was zoiets onmogelijk, maar nu kunnen we AI op een creatieve en efficiënte manier inzetten om het leerproces te verbeteren en te versnellen. Het zijn slechts twee voorbeelden, maar de reacties zijn duidelijk positief én we zien een toename in efficiëntie. Er zijn heel regelmatig nieuwe AI-features beschikbaar, voor mij is het echt een gamechanger.”

Hoe zie je dit verder evolueren in de toekomst?

Jeroen: “Ik weet het niet. Zes maanden geleden had ik ook niet kunnen voorspellen dat we hier zouden staan. Ik ben heel benieuwd hoe dit verder gaat. De snelle ontwikkelingen hebben ook een keerzijde: er zijn mensen in de organisatie die zich vragen stellen over hun rol, zeker bij meer administratieve profielen. Er leeft een vrees dat dit hun job kan vervangen. We zijn daar als organisatie heel duidelijk over: AI gaat geen jobs elimineren. We verwachten wel dat iedereen bekijkt hoe AI kan helpen om de eigen rol efficiënter te maken. We zetten dus sterk in op adoptie, door kleine stapjes te zetten, dingen uit te proberen en zo te ontdekken wat het kan betekenen. Dat is een veranderingsproces dat bij de ene makkelijker gaat dan bij de andere, maar we moedigen het wel aan. We kunnen er immers niet omheen, dus moeten we vooral kijken hoe we AI zo goed mogelijk kunnen gebruiken. Als ik nu terugdenk aan de tijd waarin ik solliciteerde voor mijn eerste L&D-job, dan zochten bedrijven vaak iemand met een vijftal jaren ervaring. Pas afgestudeerden zonder ervaring maar mét AI-kennis, hebben volgens mij vandaag een streepje voor op professionals die daar minder ervaring mee hebben in bepaalde L&D-rollen. Ook op dit vlak is AI dus een gamechanger. Ik ben alvast blij dat we er veel over uitwisselen. Zo beginnen mensen de mogelijkheden te zien, en dat helpt. Er zijn geen uitgeschreven procedures over wat het wel of niet kan. Hoe meer we uitwisselen, hoe beter. Dat mogen we gerust nog meer doen: samen nadenken over de rol van L&D en hoe we daarop kunnen inzetten. We hebben hier allemaal bij te winnen.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige gast: als L&D een scène uit een film was, welke zou dat dan zijn? En welke scène hoop je over vijf jaar te kunnen spelen?

Jeroen: “Ik antwoord graag met mijn favoriete film, ‘Interstellar’. Die gaat over de mensheid die bedreigd wordt omdat de aarde vergaat door hoe de mens ermee is omgegaan. We worden verplicht om de aarde te verlaten en nieuwe oorden op te zoeken. Via een wormgat komen we in



een ander universum terecht. De analogie met L&D - en opnieuw AI - is dat we nu op het punt staan om onze ‘oude aarde’ te verlaten. We zitten in een ruimteschip, gaan het grote onbekende in, zien veel mogelijkheden maar weten niet exact waar het naartoe gaat. We zien risico’s, maar ook voordelen. We zitten in ontdekkingsmodus, en staan open om ermee te experimenteren. De film eindigt met de mensheid die een oplossing heeft gevonden om weg van de aarde nieuwe kolonies te vormen. Ik hoop dat we binnen vijf jaar kunnen zeggen dat we AI hebben omarmd en dat we het hebben kunnen inzetten om als L&D nog sterker de business te ondersteunen.”

Welke vraag wil jij stellen aan onze volgende gast?

Jeroen: “Stel dat AI morgen een officiële plek krijgt in je L&D-team: welke rol of functietitel krijgt het dan?” ■



PASPOORT

- › **Functie?** L&D Manager Sweco
- › **Vroeger?** Learning Solutions Consultant bij The Learning Hub (Cronos), L&D Manager bij imec, L&D Manager bij Deloitte
- › **Studies?** Bachelor HR @ UCLL, Master Learning & Development @ Maastricht University (School of Business & Economics)
- › **Professioneel motto?** “Less is more.”
- › **Waar haal jij je professionele inspiratie?** Uitwisseling van kennis en ervaring met onze eigen medewerkers, BeanMachine, best practices in andere gebieden die we ook kunnen toepassen binnen L&D, en de samenvatting van nieuwe onderzoeksresultaten binnen L&D die chatGPT voor me maakt.



MATT RICHTER OVER MOTIVATIE, MYTHES EN 'MAKING LEARNING STICK'

Parijs, 2011. Via vrienden kwam ik terecht in een driedaagse workshop over interactieve leertechnieken en framegames. Ik was een jonge opleider met een enorme drang naar inhoud, expertise en PowerPoints. Die drie dagen hebben mijn kijk op opleiding en faciliteren voorgoed veranderd en de kiem gelegd voor mijn eigen bedrijf, LUDO.



Sindsdien heb ik Matt jarenlang gevolgd via zijn werk als partner van Thiagi. Hun werk zette mijn kijk op instructional design op zijn kop: **ontwerp leertrajecten die blijven plakken en gebruik interactie intentieel.**

Matt is al 26 jaar president van The Thiagi Group. Hij is facilitator, instructional designer, keynote speaker en managementconsultant en heeft programma's gegeven in bedrijven, non-profitorganisaties, academische instellingen en onafhankelijke omgevingen.

Hij is ook medeoprichter van LDA (Learning Development Accelerator) samen met Will Thalheimer en leidt dit nu samen met Clark Quinn. In 2024 schreef hij samen met Thiagi het boek *Techniques for Interactive Learning*, dat naar mijn mening de bijbel is op het gebied van interactie en activering ten dienste van efficiënt en effectief leren. Het combineert wetenschap met in de realiteit beproefde activiteiten en een praktische ontwerpbenadering.

Voorafgaand aan zijn keynote over motivatie en zijn masterclass over interactieve leertechnieken tijdens L&D Talks op 22 en 23 oktober spraken we met hem over wat leren werkelijk is, wat mensen en deelnemers motiveert en hoe je omgevingen ontwerp waarin leren en motivatie tot bloei kunnen komen.

WAT LEREN IS EN WAAROM HET BELANGRIJK IS

Laten we bij het begin beginnen. Wat bedoel je met 'leren' en waarom is de definitie belangrijk?

Ik gebruik de definities die ik van Paul Kirschner heb geleerd. Leren is een stabiele verandering in het langetermijngeheugen die tot uiting komt in prestaties wanneer lerenden zich het geleerde op meesterlijke en automatische wijze kunnen herinneren én toepassen. Als we dus

duurzame vaardigheden willen, ontwerpen we voor de hele informatie-lus, of de cognitieve architectuur: aandacht trekken, mensen helpen coderen, de overdracht naar het langetermijngeheugen ondersteunen en herhaaldelijk laten terughalen (retrieval) en toepassen met feedback. Interactie helpt bij elke stap, maar alleen als het een duidelijk en cognitief doel dient, niet omdat het levendig en leuk is. Effectief leren hangt af van hoe vaak en hoe goed mensen het geleerde ophalen, niet van hoe onder de indruk ze op dat moment waren of hoe blij ze waren met de ervaring. Daarom moet duidelijke inhoud (processen, principes, modellen, woordenschat en meer) gepaard gaan met gespreide oefening en relevante mogelijkheden om het geleerde op te halen. Minimaliseer verdeelde aandacht, hou de belasting van het werkgeheugen redelijk (cognitive load) en zorg ervoor dat elke activiteit een taak heeft in de geheugen- en toepassingsketen.

Dus activiteiten zijn niet het uitgangspunt?

Klopt. Te vaak kiezen we een mooie oefening en passen we de inhoud daarop aan. Begin met het resultaat: wat moeten mensen anders kunnen doen, onder welke omstandigheden en volgens welke norm? Pas dan kies je de juiste vormen van interactie, oefening en feedback. Zo voorkom je dat vrijheid wordt verward met chaos en creëer je in plaats daarvan begeleide autonomie met een doel.

Bepaal in een vroeg stadium de logistieke beperkingen (tijd, belangen, omgeving) en maak snel een prototype met echte mensen. Als een activiteit het beoogde gedrag niet meetbaar beïnvloedt, schrap deze dan, zelfs als mensen het 'leuk' vonden.

MOTIVATIE, ENGAGEMENT EN ZDT

U maakt een onderscheid tussen engagement en motivatie. Wat is het verschil?

Ik kan je binnen enkele seconden emgageren: stel een boeiende vraag, wakker een discussie aan of geef je een echt probleem. Engagement is aandacht en participatie. Motivatie is iets anders: het is je wil om het werk te doen omdat je de waarde ervan inziet, je capabel voelt en je sociaal gesteund voelt.

Wat zorgt ervoor dat je uit de zetel komt om vrij en vrijwillig moeite te doen? Engagement of betrokkenheid ≠ motivatie. We hebben beide nodig, maar we moeten ze niet door elkaar halen. Hoge opwinding of entertainment kunnen een zwak ontwerp maskeren. Motivatie komt tot uiting in aanhoudende inspanning en bereidheid om te oefenen, zelfs als het niet glanzend is. Ontwerp dus voor dat soort vermogen.

Waar past de zelfdeterminatietheorie (ZDT) hierin?

ZDT, van Edward Deci en Richard Ryan, benadrukt drie fundamentele psychologische behoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Als je deze behoeften ondersteunt, is de kans groter dat intrinsieke motivatie of autonome motivatie (betrokkenheid bij het leerproces omdat het zinvol en waardevol is) ontstaat; als je ze dwarsboomt, neemt de

motivatie af. In de praktijk betekent dit: het programma en de activiteiten hebben een doel en betekenis voor de deelnemers, zodat ze het werk willen doen (autonomie), er is een duidelijke structuur en zichtbare vooruitgang (competentie) en er heerst een klimaat van respect, gemeenschap en psychologische veiligheid (verbondenheid).

Voor mij is dit de sleutel. Motivatie leidt niet tot leren. Maar het opent de deur zodat een goed instructional design kan werken. Kleine keuzes zijn belangrijker dan grote gebaren, voortgangssignalen zijn beter dan alleen maar lof, en voorspelbaar gedrag van de facilitator vermindert sociale bedreigingen. Vermijd controlerende taal; leg uit waarom taken worden gegeven. Motivatie en leren gaan hand in hand. Effectieve leerresultaten leiden doorgaans tot meer motivatie. Een hogere motivatie inspireert tot meer werk om meer te leren.

Wiens taak is het om te motiveren: het L&D-team, de opleider of de deelnemer?

Intrinsieke motivatie kun je niet 'installeren', maar je kunt het wel gemakkelijk vernietigen. Het is de verantwoordelijkheid van L&D om de omstandigheden te creëren: maak de waarde expliciet, verminderrijving, ondersteun vroege successen en creëer een sociaal contract dat als eerlijk wordt ervaren. De deelnemer beslist nog steeds om door de deur te gaan, maar L&D is verantwoordelijk voor de deur.

Veelvoorkomende demotiverende factoren zijn het ontbreken van de tools en middelen die nodig zijn om te slagen, onduidelijke verwachtingen en doelen, en een omgeving waarin deelnemers zich verplicht voelen om aanwezig te zijn. Als je die wegneemt, vergroot je de kans dat mensen meedoen.

Geef ons een korte checklist om autonomie, competentie en verbondenheid te ondersteunen.

Probeer dit eens:

- › Autonomie: bied zinvolle keuzes binnen goede parameters voor instructional design (casus, volgorde, rol), stem jouw 'waarom' af op hun 'waarom', leef je in in de deelnemers – vooral wanneer ze weerstand bieden, worstelen en obstakels tegenkomen – en vermijd onnodige controle.
- › Competentie: definieer 'wat goed is', bouw de oefeningen op van makkelijk naar moeilijk (gewenste moeilijkheidsgraad), maak tests met een lage inzet voor het onthouden van kennis en geef specifieke, tijdige feedback die informatief en niet persoonlijk is.
- › Verbondenheid: stel groepsnormen vast, geef het goede voorbeeld en gebruik samenwerkingsopdrachten met echte onderlinge afhankelijkheid in plaats van symbolisch groepswork.

En vergeet niet dat gemotiveerde deelnemers nog steeds een goed desing nodig hebben. Pas deze motiverende ondersteuningsprincipes zoveel mogelijk toe vóór, tijdens en na het programma.

U geeft graag een compliance-opleiding als voorbeeld. Hoe helpt ZDT daarbij?

Mensen hebben een hekel aan complianceprogramma's wanneer de betekenis ervan verloren gaat en het ontwerp zwak of, eerlijk gezegd, dom is. Herformuleer het programma rond de effectiviteit voor hun rol (autonomie), waarom ze er in de eerste plaats zijn (ook autonomie), maak vooruitgang concreet met oefening en feedback (competentie) en cultiveer een ondersteunend klimaat (verwantschap). Je kan intrinsieke motivatie niet garanderen, maar je kan de kansen wel maximaliseren. Koppel scenario's aan echte incidenten of bijna-ongelukken. Koppel voorbeelden en casussen aan herkenbare problemen waarmee deelnemers dagelijks worden geconfronteerd. Houd het realistisch! Houd het relevant. Houd het nuttig. Stem af! Bouw voort op duidelijke acties die



je van de deelnemers verwacht. Focus op wat zij anders gaan doen als gevolg van het programma.

Wat zijn de snelste manieren waarop opleiders of L&D de motivatie breken?

Er zijn verschillende klassiekers. We vertrouwen vaak te veel op beloningen en straffen. We gebruiken onzinnige spelletjes en activiteiten die niet relevant zijn. Of we vermijden testmomenten met een lage inzet, waarbij deelnemers hun voortgang kunnen zien. We verwarren vaak veel energie met leren. Als je ontwerp niet aansluit bij de doelstellingen van het programma en de deelnemers, de praktijk en feedback, en de toepassing op het werk, zal geen enkele hoeveelheid enthousiasme het redden.

Voeg daar nog de cognitieve belasting aan toe. We hebben een optimale balans nodig tussen informatie en activiteit, zonder afleiding of overbelasting (te veel, te snel, te irrelevant). We mogen niet vaag zijn over normen en geen verrassende beoordelingen met hoge inzet gebruiken die oneerlijk aanvoelen. Al deze voorbeelden doen de motivatie snel verdwijnen.

ARCHITECTUUR VOOR ONTWERP

Waar passen interactieve technieken in het ontwerp van een leertraject?

Overall. Denk in termen van functie in plaats van activiteiten. Gebruik korte openers, of 'jolts' zoals wij ze noemen, om de aandacht te trekken en bereidheid te creëren; interactieve lezingen of Textra-activiteiten om nieuwe inhoud te coderen; gebruik frequente herhaling om het geheugen te stabiliseren; gebruik realistische scenario's, simulaties en feedback om toepassing te bereiken; en evalueer altijd op een gestructureerde manier om de overdracht te consolideren en te plannen. Als je deze functies in een bepaalde volgorde plaatst, is de specifieke activiteit die je kiest minder belangrijk dan de reden waarom je ervoor hebt gekozen. Het boek *Techniques for Interactive Learning* beschrijft tientallen strategieën en activiteiten die je in je design kan plaatsen.

U zegt vaak: "Succes voedt motivatie." Wat is het verband?

Motivatie helpt mensen om het werk te doen in een sterk leerontwerp. Bijvoorbeeld met betrekking tot het ondersteunen van de behoefte van deelnemers om zich competent te voelen: succes duidt op competentie, wat de bereidheid van deelnemers om door te gaan vergroot. Dat verband is kwetsbaar. Als je het werkgeheugen in het begin overbelast of succes onmogelijk maakt, valt het verband weg. Begin met kleine overwinningen en verhoog vervolgens de uitdaging met ondersteuning.



Het maakt niet uit wat eerst komt, bouw gewoon beide op: de omstandigheden en het ontwerp. Calibreer de moeilijkheidsgraad als een heling: een beetje inspanning, niet ontmoedigend. Zichtbare vooruitgang verandert “Ik zal het proberen” in “Ik ga door”.

TE VERMIJDEN MYTHES (EN WAT JE IN PLAATS DAARVAN KUNT DOEN)

Laten we de valkuilen aanpakken. Welke leermythes staan ons nog steeds in de weg?

We komen nog steeds leerstijlen, meervoudige intelligentie, de leerpiramide, versneld leren en nog veel meer tegen. Ze zijn aantrekkelijk, intuïtief én ongefundeerd.

Het is aantrekkelijk om je aan te passen aan ‘visuele versus auditieve leerstijlen’, maar onderzoek ondersteunt het ontwerpen van instructies op basis van leerstijl niet. Voorkeuren zijn reëel, maar ontwerpvoordelen zijn dat niet. Je leert geen muziek lezen door naar muziek te luisteren. Je moet activiteiten doen waarbij je de muziek kunt zien. Ik hoop dat je niet hebt leren autorijden met behulp van infographics. Ontwerp in plaats daarvan voor de inhoud en het doel: soms is een diagram beter, soms een uitgewerkt voorbeeld, soms praktijkervaring. Ga niet uit van meerdere intelligenties als blauwdruk voor de opleiding; citeer geen percentages uit de piramide.

Gebruik empirisch onderbouwde strategieën (herhalingsoefeningen, uitgewerkte voorbeelden, interleaving, gespreide herhaling) en evalueer je interventies.

AFSLUITEND ADVIES

Wat is je afsluitende advies voor L&D-leiders die voor een zaal met ‘verplichte deelnemers’ staan?

Maak de waarde expliciet (relevantie voor hun werk), ontwerp met het oog op competentie (inhoud, oefening en feedback) en creëer een sociale context (respect en voorspelbaarheid). Bouw vervolgens interactieve ervaringen die nauw aansluiten bij de doelstellingen en de cognitieve architectuur. Stel energie niet gelijk aan leren; besteed motivatie niet uit aan gimmicks. Als je beide doet, zowel de omstandigheden als het ontwerp, krijg je prestaties die standhouden.

Voorspelbaarheid is een vorm van vriendelijkheid. Duidelijke doelen, eerlijke taken en snelle feedback doen meer voor de motivatie dan om het even welke peptalk. ■



Yves Willems, zaakvoerder van LUDO, is expert in interactieve leertrajecten. Hij mengt theater, impro, opleiding, e-learning en andere mogelijke leermedia tot een activerende leermix, steeds in functie van de lerende. Met 1 LUDO per week (1 nieuwe leeractiviteit per week) en met LUDO Leernieuws deelt hij wekelijks updates uit de wereld van interactief leren.

Masterclasses 22 October 2025

@ HOLIDAY INN BRUSSELS AIRPORT

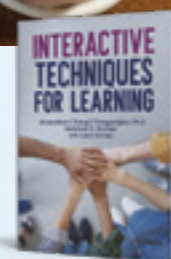
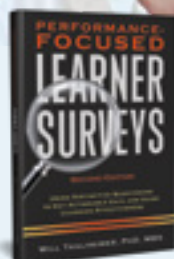


PERFORMANCE-FOCUSED LEARNER SURVEYS

Will Thalheimer (US)

INTERACTIVE TECHNIQUES FOR LEARNING

Matthew Richter (US)



FREE BOOK if you register before 15 september 2025