

LEREN & ONTWIKKELEN

OPLEIDINGSKRANT - JAARGANG 15 EDITIE 55

DIT GRATIS MAGAZINE VERSCHIJNT 4 MAAL PER JAAR
AFZENDER / VU: BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE BVBA
ADRES: ZANDSTRAAT 539 | B-8200 BRUGGE
NEDERLANDSTALIG
UITGAVE: DECEMBER 2021



PAGINA 21

CARGLASS®: MEDEWERKERS IN THE DRIVER'S SEAT

ELS HAESSEN & NELE FRANSSEN

PAGINA 28

WAAROM CREATIVITEIT ONMISBAAR IS VOOR LEERECOSYSTEMEN

EEN GESPREK MET FELIPE ZAMANA

WWW.BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE

Blink uit in het berekenen van vakantiegeld



Wil je alles leren over vakantierechten, vakantiegeld en de decemberafrekening?
Met het vernieuwde opleidingsaanbod van SD Worx Learning verwerv je alle kennis die je nodig hebt.

- ✓ Kies uit maar liefst 11 opleidingen
- ✓ Leer via groepslessen op locatie, e-learning of on demand webinars
- ✓ Verkrijg alle know-how van experts met een rijke payroll-ervaring

Kijk voor meer info op www.sdworx.be/vakantiegeld



AGORIA ACADEMY

Collectieve, inhouse en online opleidingen

Thema's

- Digitaal: Cybersecurity, Artificiële Intelligentie, 5G
- Industrie 4.0: De 7 transformaties van de industrie van de toekomst
- Human Capital en Education: Sociale Wetgeving, Preventieadviseur, Employer Branding
- Financiën en Regelgeving: Finance for non-financials, Cash & Risk Management, Investeringsanalyse, GDPR, Douane, Overheidsopdrachten, HealthTech
- Sales & Marketing: Social Selling, Onderhandelen, Effective Selling

www.agoria.be/nl/academy

.AGORIA



'T IS EEN BOERENSTIEL!

Het zijn geen gemakkelijke dagen, weken, maanden of ... jaren. Voor niemand. Ook niet voor ons als L&D-professional. Nochtans leren wij uit ons onderzoek.stimulearning.be dat zowat elke L&D professional heel gauw aangepast was aan het nieuwe normaal. En toch blijven we het als groep moeilijk vinden ...

Maar blijkbaar gaat moeilijk ook: 'en de boer, die ploegde voort' ... Ligt het aan onze West-Vlaamse roots of het feit dat we voor Club Brugge supporteren, het gezegde over 'boeren' die altijd doorgaan met werken, wat er ook gebeurt, omdat het boerenwerk niet kan wachten, lijkt toepasselijk voor de L&D-job. We blijven doorgaan.

Wij willen zo weinig mogelijk afwachten, uitstellen, vooruitschuiven of aanpassen. Zo hebben wij de [L&D Proeverijen](#) (p. 5) live georganiseerd en plannen we de L&D Talks en de L&D Awards evenzeer live. Niet om te tonen hoe anderen het moeten doen, maar omdat live gewoonweg beter aansluit bij ons DNA én om L&D-collega's die 'leven' van fysieke bijeenkomsten een hart onder de riem te steken. Het mag én kan, dus waarom zelf niet het voorbeeld tonen hoe?

Zo voorzien we voor de [L&D Talks](#) (p. 26) een [6-voudige afweergordel](#) om het virus buiten te houden: CST, mondkap, handgel, ventilatie, CO2-meter en 1.5 meter ... Maar we zouden door de focus op het virus bijna vergeten dat er 12 L&D keynotes op het programma staan: 6 internationale sprekers en de 6 best of Proeverijen 2020-2021. We willen jullie die écht live laten meemaken omdat - en ik val in herhaling - conversatie de sterkste learning tool ever is. Om die reden voorzien we tijdens de Talks bvb. ook Meet & Greet.

Let wel. Wat online kan, doen we graag online. Onze [Pottenkijkers](#), de [TOP100 Tools for Learning](#) (p. 31) zijn virtuele events ... maar waar live beter werkt kiezen we voor live. Veilig uiteraard, zo ook de [L&D Awards](#) (p. 20). Na een jaar te zijn weggeweest gaan we op 17/03/22 opnieuw best practices in L&D delen.

We ontvangen u dus graag nog steeds met een glimlach, zij het voor onze live events van achter ons mondkap.

ISABELLE EN KRISTOFF

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



- 04 Open Opleidingen
- 05 Gespot
- 07 Leren uit boeken
- 11 Leerlocaties
- 13 TOP10
- 14 L&D Solutions
- 17 L&D Talent
- 21 Carglass®: medewerkers in the driver's seat
- 24 Alice in Leerland
- 27 Inspirerende voorbeelden uit buiten- maar ook binnenland
- 28 Waarom creativiteit onmisbaar is voor leerecosystemen
- 31 Events en Inspiratie
- 33 Provincie Antwerpen: Leren in volle ontwikkeling
- 36 Leren op Maat
- 40 Learning with the mind in mind
- 42 Journal des Formations



MANAGEMENT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
145411	13-12-21	Assertiviteit voor de leidinggevende	2140
163639	13-12-21	Projectmanagement - Omgaan met verandering en weerstand	2600
164061	13-12-21	Verzuimstrategie uittekenen	9300
163869	14-12-21	Bodemsanering en grondverzet van A tot Z: algemeen	2600
163871	14-12-21	Creëer een positief veiligheidsklimaat in uw organisatie	1830
155672	14-12-21	Financieel management voor de niet-financiële manager	9831
162258	14-12-21	Van perfectionist naar optimalist	2410
163534	15-12-21	Business Analyse Technieken: modelleren en realiseren	1120
118153	15-12-21	Business case calculation - investeringsanalyse	2140
95623	15-12-21	Managing projects	2140
164063	15-12-21	De raamovereenkomst voor overheidsopdrachten	2600
172480	15-12-21	Van perfectionist naar optimalist	9831
168238	16-12-21	ISO 9001:2015 - Norm - Kwaliteitsmanagementsysteem	3500
163883	16-12-21	Certified ScrumMaster (English training course)	2600
163595	16-12-21	Masterclass Projectmanagement - Stakeholders beïnvloeden	9300
174249	17-12-21	MDR en IVDR voor ziekenhuizen	3001
120016	20-12-21	Opzetten van een pmo (project management office)	2140
116561	20-12-21	Prince2® foundation & exam	1060
145218	21-12-21	Leiderschap in matrix organisaties	9831
163536	21-12-21	Basiskennis ICT voor niet-ICT'ers	1982

172987	23-12-21	ISO 15189:2012 - Norm - Kwaliteitsmanagementsysteem	3001
174193	11-01-22	ISO 9001:2015 - Interne Auditor volgens ISO 19011:2018	3500
173065	11-01-22	IATF 16949:2016 - Norm - Kwaliteitsmanagementsysteem	3500
173066	19-01-22	IATF 16949:2016 - 1st & 2nd Party Auditor volgens ISO 19	3500
116568	19-01-22	Msp practitioner	1060
173087	20-01-22	ISO 9001:2015 - Norm - Kwaliteitsmanagementsysteem	3500
174284	20-01-22	ISO-IEC 17025:2017 - Norm - Kwaliteitsmanagementsysteem	3001
174290	24-01-22	PMS - Post Market Surveillance (ISO-TR 20416: 2020)	3001
173007	26-01-22	MDR - Medical Device Regulation - Eisen voor fabrikanten	3001
134951	27-01-22	Online rekruteren via linkedin & social media	9700
173003	27-01-22	MDR - Medical Device Regulation - Eisen voor distributeurs	3001
173165	28-01-22	IATF16949: 2016 - 1st and 2nd Party Lead Auditor	3001
116560	31-01-22	Prince2® foundation & exam	1060
170437	09-02-22	Professional coach training program	8460
172774	14-02-22	VDA 6.3 - Qualification for Process Auditor	2440
91300	15-02-22	Systemisch coachen van individuele & organisatietransformaties	2800
174194	17-02-22	ISO 9001:2015 - Interne Auditor volgens ISO 19011:2018	3500
174347	17-02-22	ISO 14001:2015 - Norm - Milieumanagementsysteem	3500
172773	18-02-22	VDA 6.3 - Examination for Certified Process Auditor	2440
116549	21-02-22	Mop® foundation	1060
173029	22-02-22	VDA 6.5 - Qualification for Product Auditor	3500
172998	23-02-22	ISO 13485:2016 - Interne Auditor - Kwaliteit voor medische	3001
173025	24-02-22	VDA 6.3 - Workshop for Certified Process Auditor	2440
173088	03-03-22	ISO 9001:2015 - Norm - Kwaliteitsmanagementsysteem	9320
174195	17-03-22	ISO 9001:2015 - Interne Auditor volgens ISO 19011:2018	9320
59382	17-03-22	Masterclass slim rekruteren: motivatie gericht selecteren	9000

MEER AGRESSIE
OP HET WERK
OMWILLE VAN
CORONA?



ORGANISEER MET ONS EEN OPLEIDING OP MAAT IN
VERBALE AGRESSIEBEHEERSING
KLASSIKAAL - E-LEARNING - WEBINAR

WWW.CRIMECONTROL.BE
INFO@CRIMECONTROL.BE 016 23 11 67



MEZURE

Werk je binnen de overheid of non-profit?

Ontdek de opleidingen van Mezure.

- Kleine, persoonlijke groepen
- Opleidingen in het Nederlands, Frans of Engels
- Opleidingen op maat van jouw organisatie
- Tour & Taxis, Brussel
- Ontdek alle opleidingen op www.mezure.be

Tot **-30%** met
KMO-portefeuille



Proeverijen, uw L&D Festival organiseerde zich op **donderdag 16 september 2021** tussen twee coronagolven door en was een immens succes. Danig zelfs dat wij de volgende editie in een XL-jasje steken en een en ander als extraatje toevoegen.



We bezochten op **dinsdag 12 oktober 2021** voor het eerst de **Learning Show** in Rennes, ook al omdat alle winnaars van de L&D Awards 2022 een gratis ticket voor dit initiatief ontvangen. Een reden te meer om een L&D Award in de wacht te slepen.





MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
143538	13-12-21	Ik weet dat u liegt	2140
168663	13-12-21	Communication workshop	online
14299	14-12-21	Negotiëren - onderhandelen	1831
120059	14-12-21	Presenteren met impact aan topmanagement	9831
168641	14-12-21	Moelijke gesprekken voeren	9000
168636	15-12-21	Coachend leidinggeven	2018
168635	16-12-21	Cameratraining voor webinars en video calls	online
119938	16-12-21	Stress & burn-out preventie op de werkvloer	9831
120311	17-12-21	Verbaal meesterschap	2410
160604	21-12-21	Verbindend motiveren en communiceren	online
145419	22-12-21	Fast close	2140
168250	13-01-22	Snelcursus verbindende communicatie	online
120366	17-01-22	Info-webinar - actp certified coach root-grow	1731
172710	17-01-22	Online vergaderen	online
172704	18-01-22	Lichaamstaal en non-verbale communicatie	2018
172706	18-01-22	Motiverende functioneringsgesprekken voeren	9000
172791	18-01-22	Presentatietechnieken: presenteren met impact	2600
172722	20-01-22	Time Management	online
172568	20-01-22	Communicatievaardigheden	2600
83691	21-01-22	Systemische keerpunttag eigen case	1731

172789	25-01-22	Overtuigend Communiceren	9000
172723	27-01-22	Verbindende Communicatie	online
172784	28-01-22	Feedback geven en ontvangen	2018
55356	28-01-22	Teamdynamiek: coachen, benutten en bouwen van succesvolle	2800
129167	28-01-22	Meer veerkracht en weerbaarheid	9000
172781	02-02-22	Conflicthantering	2600
172708	04-02-22	Omgaan met moeilijke en agressieve klanten	9000
173137	09-02-22	Spreken tot een publiek	8800
95323	10-02-22	Actp certified coach level 1 & 2 (combi)	1731
172788	11-02-22	Mediatraining - Omgaan met de pers	2600
172792	14-02-22	Starten met Leidinggeven	9000
173138	15-02-22	Stoomcursus persoonlijke effectiviteit	9051
172794	16-02-22	Succesvol onderhandelen	2018
172692	16-02-22	Change Management	9000
174252	17-02-22	Projectmanagement	8200
174417	17-02-22	Versterk je mentale veerkracht - een must have	8200
172709	18-02-22	Omgaan met spreekangst	2018
145426	19-02-22	Stoppen met piekeren	2800
172783	21-02-22	Efficiënt en productief vergaderen	2600
174392	21-02-22	Geweldloos communiceren en omgaan met mensen	9051
172720	22-02-22	Stemcoaching en uitspraaktechnieken	2018
172703	22-02-22	Leidinggeven op afstand	online
83690	22-02-22	Info-webinar - actp certified coach root-grow	1731
108861	24-02-22	Business accelerator innovatief leiderschap	2800
174205	24-02-22	Leadership coaching	1982
91301	03-03-22	Actp certified coach - test	1731



DE GUSSEM TRAINING & CONSULTING

- › SALES TRAINING MET IMPACT
- › KLANTVRIENDELIJK ONTHAAL EN TELEFONEREN
- › OMGAAN MET VERBALE AGRESSIE EN CONFLICTEN
 - › KLACHTENBEHANDELING
 - › COACHEND (REMOTE) LEIDINGGEVEN
 - › VERBINDEND COMMUNICEREN
 - › TIME MANAGEMENT
 - › DYNAMISCH PRESENTEREN
- › OMGAAN MET STRESS EN ANGSTEN
- › FEEDBACK GEVEN, KRIJGEN EN VRAGEN
 - › TRAIN THE TRAINER
 - › INDIVIDUELE COACHINGTRAJECTEN

+ 32 473 91 52 06 - INFO@DEGUSSEMTRAINING.BE
WWW.DEGUSSEMTRAINING.BE

**HUMAN
MATTERS**



**Verhoog je impact door bewust te spreken
en aandachtig te luisteren**

TRAININGEN VERBINDENDE COMMUNICATIE

Basiscursus

13, 14 januari 2022 Online classroom, snelcursus, combi met e-learning
 4, 5, 6 april 2022 Training op locatie in Geetbets, Vlaams-Brabant

Besluitvorming venootschappen en familiebedrijven

4 februari 2022 Online webinar, gratis, met juridische tips
 1 april 2022 Online classroom, vraaggestuurd, met Meester De Keukelaere

Teamcoaches en leidinggevend

21 december 2021 Online classroom over motiveren, met Hermina Van Coillie
 2, 3, 4 mei 2022 Training op locatie in Geetbets, Vlaams-Brabant

www.humanmatters.eu
info@humanmatters.eu

#LEREN UIT BOEKEN



GET A GRIP

Mira Huypens # LannooCampus # 9789401477949 # 198 p. # paperback

Hoe kun je je werkcontext zelf mee bepalen? Waarom is een goed werkende nervus vagus cruciaal om je veerkracht te versterken? Welke future skills houden je professioneel relevant in een digitale wereld? Als het gaat over werk en toekomst lijken onrust en twijfel de sleutelwoorden. Nog nooit veranderde onze wereld zo snel. De vraag die veel mensen wakker houdt: is er nog wel plaats voor mij op de arbeidsmarkt van de toekomst? En hoe haal ik voldoening uit mijn werk en leven? De uitdagingen zijn er. Zoveel is zeker. Maar iedereen heeft een keuze: tevergeefs blijven hopen dat alles bij het oude blijft of vanuit een positieve groeimindset vooruitgaan. Voor die laatste optie is een stevige dosis veerkracht een must, en moeten we breder kijken dan naar het brein alleen. Meer specifiek naar de nervus vagus in ons zenuwstelsel.

WENDBAAR ALS HET WOELIG WORDT

Liselotte Baeijaert, Chris Aertsen, Lily Deforce en Anton Stellamans # LannooCampus # 9789401475549 # 168 p. # paperback

Als er iets is waar we allemaal naar streven, zowel in ons persoonlijk leven als op ons werk, dan is dat ongetwijfeld het gevoel van vervulling, welzijn en zingeving. Niet altijd makkelijk in onze complexe wereld. Een grote hulp daarbij kan een goed werkend kompas zijn. Een betrouwbaar instrument dat richting geeft en moeiteloos inspeelt op veranderingen. Wendbaar als het woelig wordt is zo'n kompas. Het zal jou zowel persoonlijk bijstaan als richting geven in je team of organisatie, of zelfs in de brede context van onze samenleving. Het boek helpt je ontdekken waar jouw bronnen van veerkracht zitten, geeft inspiratie over hoe jij je veerkracht en die van je team kunt vergroten, en helpt je om anderen te stimuleren tot energie en duurzaam samenwerken.

ZEN OF HET KONIJN IN ONS BREIN

Tom Hannes # Witsand # 9789492934826 # 238 p. # paperback

Boeddhisten zeggen dat ons vermogen om gelukkig te zijn vele malen groter is dan we ons durven in te denken. Dat we een vrij leven kunnen leiden. Maar ons dagelijkse leven lijkt eerder getekend door onvermijdelijke stress, lastige emoties, onhebbelijke gewoontes - om nog maar te zwijgen van al die vervelende mensen om ons heen. Wees in die jungle maar eens 'zen'. En toch kan het. Echt. In Zen of het konijn in ons brein leert Tom Hannes - gepokte en gemazelde boeddhist - ons op een speelse en compromisloze manier om het verschil te maken. Het verschil tussen een leven vol onrust en een leven dat we zelf en zelfstandig leiden. Het verschil tussen leven als slaafjes van een bazig konijn in ons hoofd en leven als de volle mens die we op elk moment wijs en actief leven. Zen. Het kan. Echt.

KOM TOT DE KERN

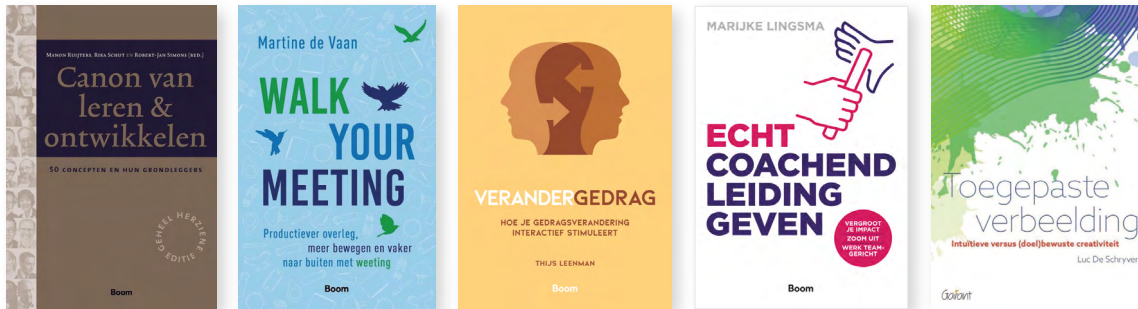
Marijne van den Kieboom en Ellis Buis # Thema # 9789462722347 # 176 p. # hardcover

We nemen graag zelf de regie in het bouwen aan ons eigen succes en geluk. En net als in de sport geldt: als je het beste uit jezelf wilt halen, dan wil je een coach aan je zijde. Maar welke vraag heb je precies? Welke soort coach of welke begeleiding past het beste bij jouw vraag? En hoe vind je die? Kom tot de kern is een krachtig zelf-assessment om tot een eerlijke, heldere analyse van jouw vraag te komen. Je krijgt inzicht in de vraag achter jouw vraag. In wat je echt nodig hebt. De bijzondere kracht van dit boek zit 'm in het tegelijkertijd onderzoeken van twee soorten vragen. Met de positieve vragen ontdek je waar je naar verlangt, de uitdagende vragen prikkelen je om in de schaduwkant van je persoonlijkheid te durven duiken. Wat is nog latent en onderbewust? Wat is het dat je werkelijk wil onderzoeken? Want daar waar het knelt of schuurt zit vaak de groei en de winst. Kom tot de kern brengt juist dát naar de oppervlakte.

SPIEGEL BEELDEN - MIRROR IMAGES

Luc van Esch en Erik de Rie # Thema # 9789462723139 # 48 p. # kaartspel

In de eerste seconden is onze eerste indruk bepaald. Onderbewuste (voor)oordelen bepalen onze keuzes op basis van automatische patronen. Deze kaarten zijn een laagdrempelige manier om het gesprek te openen over waarnemingen, (voor)oordelen, persoonlijke voorkeuren, verlangens, diversiteit en ook over kwaliteiten en valkuilen. De kaarten zijn inzetbaar in trainingen, team- of coachtrajecten om bewustwording te creëren op thema's als: diversiteit, in en uitsluiting, inclusief samenwerken, patronen, organisatie(team) cultuur, en nog veel meer. Een laagdrempelige tool voor team (coaches), managers, projectleiders, HRM adviseurs, trainers en facilitators.



CANON VAN LEREN & ONTWIKKELEN

Manon Ruijters, Rika Schut en Robert-Jan Simons # Boom Uitgevers # 9789462764071 # 664 p. # hardcover

De Canon van leren & ontwikkelen is hét basiswerk voor praktijkmensen zoals trainers, opleiders en adviseurs die zich bezighouden met leren en ontwikkelen in en om organisaties. Voor iedereen die iets van de achtergrond van leerconcepten wil weten, van de mens achter dat concept en van de mogelijkheden en beperkingen van het concept.

Deze volledig herziene editie bevat 50 gezichtsbepalende theorieën rond leren en ontwikkelen. Van Aangeleerd optimisme tot Werkleren. Het e-book bevat nog eens 25 extra concepten - van Afgunst tot Zone van de naaste ontwikkeling. Op de bij de Canon behorende website worden alle 75 concepten (uit boek en e-book) toegelicht.

WALK YOUR MEETING

Martine de Vaan # Boom Uitgevers # 9789024442669 # 224 p. # paperback

Hele dagen binnen zitten, te weinig bewegen en eindeloos vergaderen: miljoenen mensen worstelen ermee. Weeting - een samenvoeging van walking & meeting - maakt hier een einde aan. Buiten lopen, mag je dat werken noemen? Martine de Vaan doet al jaren dagelijks wandelmeetings. Ze maakt je met aanstekelijk enthousiasme warm voor deze toevoeging aan je werkdag. Walk your meeting laat zien hoe wandelmeetings werken, van een simpel 1-op-1-overleg tot werkvormen voor verschillende soorten vergaderingen. Ook krijg je volop praktische tips, van aantekeningen, schoenen en de ideale route, tot hoe je weeting introduceert in je werkdag of bij je organisatie. Martine de Vaan behandelt een aantal overtuigende wetenschappelijke inzichten, bijvoorbeeld over de relatie tussen bewegen en de groei van de hersenen. Dit maakt je bewust van de ingesleten routines op kantoor en de noodzaak om die te verbeteren. Dit is het eerste boek over wandelmeetings: een must-have voor iedereen die beter wil vergaderen en een onmisbaar naslagwerk voor de ervaren weeter die nieuwe toepassingen zoekt.

VERANDERGEDRAG

Thijs Leenman # Boom Uitgevers # 9789024443918 # 144 p. # paperback

Hoe kan je als manager of veranderaar gedragsverandering stimuleren? Dat is in de praktijk knap ingewikkeld. We richten ons vaak op het schrijven van de beste plannen, terwijl gedragsverandering niet uit te rollen is. Gedragsverandering ontstaat juist in onderlinge dynamiek. In Verandergedrag neemt Thijs Leenman je mee langs de belangrijkste conclusies uit vijftig jaar organisatiepsychologie, klinische psychologie en psychotherapie. Deze verrassende inzichten, die de werkvloer nog nauwelijks hebben bereikt, komen samen in Verandergedrag: gedrag waarmee je gedragsverandering interactief stimuleert. Aan de hand van dialogen en praktische voorbeelden leer je hoe Verandergedrag in interacties het verschil maakt. Bovendien krijg je precies de handvatten die je nodig hebt om in jouw eigen verandercasus concrete stappen te zetten. Een essentieel boek voor elke veranderaar.

ECHT COACHEND LEIDINGGEVEN

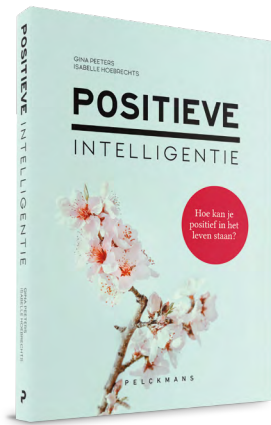
Marijke Lingsma # Boom Uitgevers # 9789024443567 # 240 p. # paperback

Als leidinggevende wordt er van je verwacht dat je uit de verscheidenheid van medewerkers een team ontwikkelt. Dat je daarbij botst vanuit persoonskenmerken zoals dominantie en eigengereidheid, weet iedere leidinggevende uit ervaring. Ongeduld en irritatie zonder anderen de schuld te geven - het is even wennen - blijken een goede aanleiding om uit te zoomen op deze botsingen. Écht coachend leidinggeven is het erkennen van patronen in deze kritieke momenten. Het bespreekbaar maken van impliciete aannames in relatie met team- en organisatiedoelstellingen is de basis om zaken met elkaar te doen. Zo vergroot je je impact. En zo creëer je een voedingsbodem voor ieder team - met jou als leidinggevende - om zich duurzaam te ontwikkelen in presteren en leren. Dan lever je echt een bijdrage aan de lerende organisatie.

TOEGEPASTE VERBEELDING

Luc De Schryver # Garant # 9789044138382 # 296 p. # paperback

Het toepassen en concreet maken van onze verbeelding blijkt in toenemende mate belangrijk. We zijn allen creatief en hebben allemaal reeds onze intuïtie gebruikt om bepaalde uitdagingen creatief op te lossen. Maar in welke mate konden we dit denkproces herhalen? Waarom zou je doelbewust jouw verbeelding en creatieve en probleemoplossingsvaardigheden ontwikkelen? Hoe kunnen studenten en managers complexe problemen aanpakken? Hoe stimuleer je innovatie? Hoe implementeer je nieuwe oplossingen? Is creativiteit de sleutel tot succes? Bij het beantwoorden van deze vragen biedt deze toegankelijke tekst een introductie tot de essentiële vaardigheden en inzichten van het creatief oplossen van problemen en het creëren van de juiste omgevingsfactoren om creatief gedrag mogelijk te maken.



POSITIEVE INTELLIGENTIE

Pelckmans

9789464013474

188 p.

Paperback

- # Een bewust positieve mindset d.m.v. zelfreflectie, breintraining en omdenken
- # Duidelijk stappenplan, theoretische inzichten en herkenbare verhalen
- # Zowel op persoonlijk niveau als in teamverband inzetbaar



Isabelle Hoebrechts is pionier in de wereld van wellbeing en employee journey en employer branding. Ze is Happy Founder van 361°, Creating Happy Employees en sinds juni 2021 structurele Business Partner Wellbeing voor Attentia. **Gina Peeters** is cognitieve gedragscoach, talent- en jobcoach, hartcoherentiecoach en stress- en burn-outbegeleider. Als trainer begeleidt ze teams en organisaties bij wellbeing trajecten. Samen zetten ze wellbeing en mentale gezondheid op de kaart met als focusdomeinen positieve intelligentie, neurocognitivism, energieherstel, stressbeheer en corporate wellbeing.

MENTAAL FIT DANKZIJ JE POSITIEVE INTELLIGENTIE

Steeds meer mensen zijn zoekende of raken de weg kwijt in onze snel veranderende wereld. Ze krijgen te maken met verlies, teleurstelling, te hoge verwachtingen of stress en komen daardoor in een negatieve spiraal terecht. Er is nood aan een manier om te leren omgaan met de uitdagingen die het leven op je pad brengt. Tijd om je positieve intelligentie aan te spreken, vinden Gina Peeters en Isabelle Hoebrechts.

Positieve intelligentie of PQ bepaalt de mate waarin jij op een positieve en oplossingsgerichte manier kunt omgaan met de kleine en grote uitdagingen van het leven. De mate van positieve intelligentie bepaalt dus je mentale fitheid, die je kunt inzetten bij uitdagende gebeurtenissen. Hoe snel kun jij schakelen van negativiteit naar positiviteit? Hoe ga je om met tegenslagen? Hoelang blijf je hangen in een negatieve sfeer? Zoek je steeds de fout bij jezelf of leg je de schuld vaak bij anderen? Lig je 's nachts wakker van onzekerheden?

“Het probleem is niet het grootste probleem, je reactie op het probleem is vaak het grootste probleem. Je hebt dus meer impact op je leven dan je zelf denkt.”

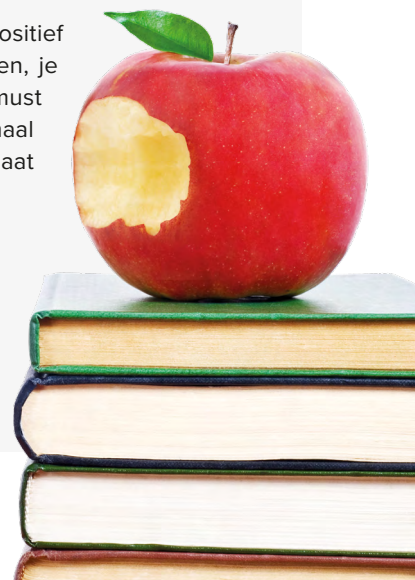
Een hoog PQ maakt je mentaal weerbaar en gelukkig. En wanneer je je als medewerker goed in je vel voelt, zal je ook meer betrokken en productiever zijn. Wellbeing is dus niet alleen een verantwoordelijkheid van de werkgever, maar evengoed van de medewerker zelf. Je kan je bewust positieve mindset ontwikkelen door breintraining en door te investeren in je aanpassingsvermogen en emotionele stabiliteit, om zo op een oplossingsgerichte manier om te gaan met de kleine en grote uitdagingen.

Aan de hand van een duidelijk stappenplan, theoretische inzichten en herkenbare verhalen helpen Gina en Isabelle je op weg. Want het vraagt wel wat zelfreflectie, breintraining en omdenken om je eigen saboteurs te leren herkennen en hiermee om te gaan.

"Positieve intelligentie bouw je stap voor stap op door dagelijkse mentale oefeningen."

Gina Peeters: 'Toen ik ervoor koos om een carrièreswitch te maken, stapte ik een onzekere wereld en toekomst in. Ondertussen ben ik op een punt gekomen dat ik me elke dag inzet voor mensen om bij te dragen tot hun groei- en denkprocessen die leiden naar een positief en gelukkig leven. In dit boek nemen we je mee in een verhaal dat je doorheen alle deelelementen van positieve intelligentie gidst. Wij geloven daarbij in een pragmatische aanpak, zodat je met concrete inzichten, oefeningen en voorbeelden aan de slag kan.'

Isabelle Hoebrechts: 'We willen je laten ontdekken dat als je positief in het leven staat en serene en bewuste keuzes kan maken, je echt gelukkig kan zijn. Maar denk vooral niet dat geluk een must is, dat je altijd gelukkig moet zijn. Neen, we hebben allemaal moeilijke momenten in ons leven, maar hoe je daarmee omgaat wordt voor een groot deel bepaald door je mindset.'



OPEN OPLEIDINGEN

174266	07-03-22	Masterclass lencioni coach-the-coach - level 1	2980
88794	08-03-22	Enneagram ieq9 accreditation training - level 1	1731
172779	08-03-22	Assertiviteitstraining - Assertief communiceren	2600
174251	09-03-22	Opleiding tot loopbaancoach	8800
174255	10-03-22	Schriftelijke verslaggeving	online
172713	11-03-22	Presenteren met Prezi	9000
145303	13-03-22	Kies voor jezelf	2800
174269	14-03-22	Masterclass ouverte - lencioni coach-the-coach - niveau 1	2110
174383	14-03-22	Assertiviteit	8200
172786	14-03-22	Inspirerend spreken voor een groep	9000
172711	17-03-22	Opkomen voor jezelf - Assertiviteitstraining	2018
172701	18-03-22	Klantgericht schrijven	9000
172694	18-03-22	Effectief delegeren	2018
172695	18-03-22	Efficiënt e-mailverkeer	9000
95338	18-03-22	Coachen en leidinggeven met het waardenkompas	1731



INTERNE BEDRIJFSORGANISATIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
172238	13-12-21	Sociaalwettelijke actualiteit mbt PC 124 bouw	8200
172095	14-12-21	Loonbeslag en loonoverdracht	8800
172739	21-12-21	Sociale actualiteit voor de KMO - sessie 2	8800
174386	17-01-22	Club Personeelsmanagers 2021-22	8200
174407	01-02-22	Mentoropleiding (werkplekleren)	9051
174382	03-02-22	Actuele sociale wetgeving bedrijfsvoertuig, kostenvergoeding	8200

173105	08-02-22	De kunst van het online trainen (live webinar)	8200
174208	14-02-22	Van hr-medewerker naar strategische businesspartner	2800
173104	17-02-22	Cursus loon- en personeelsadministratie	8500
19355	18-02-22	Opleiding onthaal - training professioneel onthaal	9000
145232	24-02-22	Masterclass team management; teamcoaching	9000
172737	07-03-22	Pas de arbeidsduur correct en flexibel toe	2140
172843	08-03-22	Human Resource Management	9051
173135	08-03-22	Sociale wetgeving in de praktijk!	9051
173112	09-03-22	Jaarlijkse vakantie: wetgeving en praktijk	8200
173153	17-03-22	Intervisie voor vertrouwenspersonen - bijscholing	8800



VERKOOP, MARKETING EN COMMUNICATIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
168628	14-12-21	Storytelling	9000
163384	15-12-21	Copywriting voor het web	2140
174217	15-12-21	Update je Design toolset	online
174219	16-12-21	Update je Video toolset	2018
163436	16-12-21	Scoren in Google met SEO	1982
120351	16-12-21	Opex & lean - masterclass operational excellence	9831
143761	20-12-21	Excel voor inkopers	2140
143695	23-12-21	Selecteren, opvolgen & beoordelen van leveranciers	2410
141125	14-01-22	Klantenservice voor technische medewerkers	9000
174342	18-01-22	Succesvol verkopen met videobellen	8200
174343	18-01-22	Telefonische prospectie: hunting for projects	8200

nha
dit is jouw tijd

CURSUS TOP

10

- Boekhouden Basiskennis**
5x € 25,80 of ineens € **129**
- Bedrijfsbeheer (Start je eigen zaak)**
6x € 26,50 of ineens € **159**
- Frans, Spaans, Engels, Duits, Italiaans, enz**
12x € 16,60 of ineens € **199**
- Praktische Psychologie**
12x € 16,60 of ineens € **199**
- Vertegenwoordiger**
6x € 44,85 of ineens € **269**
- Administratief Bediende**
12x € 31,60 of ineens € **379**
- Nederlands Foutloos Schrijven en Spreken**
6x € 26,50 of ineens € **159**
- Office**
5x € 43,80 of ineens € **219**
- Middle Management**
6x € 41,50 of ineens € **249**
- Online Marketing**
9x € 35,45 of ineens € **319**



GRATIS
proefles
op nha.be

Kies uit 350 cursussen
om thuis te leren op je eigen tempo.

Een greep uit ons aanbod

Secundair Onderwijs

- BSO Nederlands
- BSO Wiskunde

Computer & Internet

- AutoCAD
- Excel, Word, Office
- Webdesign, Apps Maken

Beroepscursussen

- Project Management
- Boekhouden
- Zoekmachine Marketing
- HRM (Personeelsmanagement)
- Vastgoedbediende

Taalcursussen

- Duits, Engels, Frans, Italiaans, Spaans, enz.

Eigen Zaak Starten

- Budgetcoach
- Gewichtsconsulent
- Kindercoach
- Lifecoach
- Personal Trainer

KMO-ORTEFEUILLE
20 OF 30% KORTING

Kies een cursus of opleiding op www.nha.be
Secundair Onderwijs • Beroepscursussen • Eigen zaak • Talen • Hobby

LEERLOCATIES

leerlocaties.bedrijfsopleidingen.be



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



Hof van Commerce
8870 Izegem
+32 496 44 83 79
hofvancommerce.be
info@hofvancommerce.be




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




bit by bit
2060 Antwerpen
+32 3 232 51 12
bitbybit.be
info@bitbybit.be




Pladutse 3
9700 Melden
+32 474 82 89 26
pladutse3.be
info@pladutse3.be




House of Meetings
2570 Duffel
+32 15 36 35 05
houseofmeetings.be
bookings@houseofmeetings.be



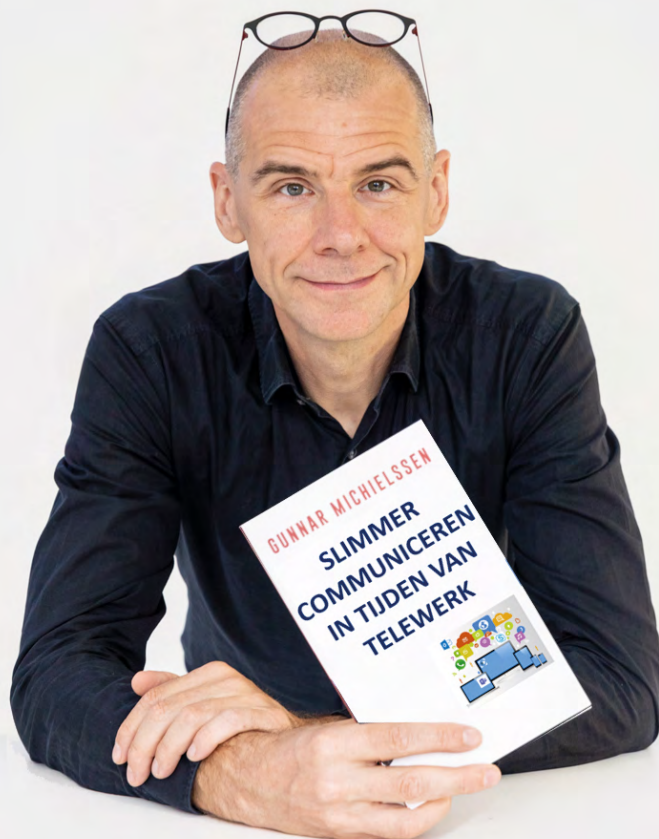
Vrijdag 10 december 2021 / 9 - 16.30 u. / Holiday Inn Expo Gent
Vrijdag 18 februari 2022 / 9 - 16.30 u. / Ter Elst Edegem

HOE HAAL JE ÉCHT ALLES UIT MICROSOFT TEAMS?

Tijdens **Hoe haal je écht alles uit Microsoft Teams** leer je als manager, teamleader of gebruiker eindelijk hoe Microsoft Teams écht werkt. Want Teams is een killer application die waanzinnig veel mogelijkheden en kansen biedt, op voorwaarde dat het slim wordt ingezet. Met de down-to-earth adviezen van Gunnar Michielssen ontdek je in één dag alles wat je moet weten om effectief samen te werken en tegelijk de gevaarlijkste valkuilen te vermijden.

Hoe haal je écht alles uit Microsoft Teams geeft je naast technische tips vooral inzicht in best practices, slimme instellingen én leerrijke oefeningen om jou en je team sterker te maken. Neem zeker je laptop mee.

- De communicatiematrix©: voor welk soort communicatie gebruik je Teams, Outlook, chat, enz...?
- Wat is het verschil tussen Sharepoint, Teams en OneDrive?
- Hoe overtuig je je medewerkers om voluit de Teams-kaart te trekken?
- Welke afspraken maak je best over de aanmaak en het gebruik van teams, kanalen, tabs en apps?
- Hoe kan je vermijden dat de problemen van Outlook zich naar Teams verplaatsen?
- Hoe vermijd je information overload en diffusion of responsibility?
- Via welke Teams-toepassingen krijg je projecten sneller onder controle en houd je altijd overzicht?
- Welke instellingen helpen je om efficiënt te werken?
- Welke apps hebben een meerwaarde, en hoe integreer je ze?
- ...



Gunnar Michielssen: "Veel van mijn klanten besteden nu al meer tijd aan Microsoft Teams dan aan hun inbox. Organisaties die Teams van bij de start juist gebruiken, nemen al meteen een flinke voorsprong op de concurrentie. En ze kunnen de klassieke valkuilen die ze destijds met Outlook maakten van meet af aan vermijden."

Coronaproof organisatie (mét annulatieverzekering)
Vrijdag 10 december 2021 (9-16,30 u.) in Holiday Inn Expo
Vrijdag 18 februari 2022 (9-16.30u) in Ter Elst, Edegem
Deelname € 595 p.p. exclusief btw

GUNNAR MICHELSEN

INSCHRIJVEN VIA WWW.GUNNARMICHELSEN.BE

TOP10 BEDRIJFSOPLEIDINGEN

- 1 EXCEL** SBM / InFidem
- 2 LEIDING** De Gussem Training & Consulting / SBM / SD Worx Learning / Expert Academy / ElaN Learning / NCOI Learning / Ththink / AMVR
- 3 COMMUNICATIE** De Gussem Training & Consulting / SBM / Elohim Language Services / The European Training House / Human Matters / Expert Academy / ElaN Learning / NCOI Learning / Learnia / AMVR
- 4 TAAL** Elohim Language Services / ElaN Learning
- 5 HR** SD Worx Learning / SBM /
- 6 FRANS** Elohim Language Services / ElaN Learning
- 7 MANAGEMENT** De Gussem Training & Consulting / SBM / Allanta / The European Training House / SD Worx Learning / Expert Academy / Ththink / AMVR
- 8 POTTENKIJKER** Stimulearning
- 9 OUTLOOK** Mezure / SBM
- 10 PREVENTIE** SD Worx Learning / Expert Academy / SBM / Ththink

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

KIJK SNEL OP

bedrijfsopleidingen.be



**MADOU
ACCOUNTANCY VANDROMME**

ALBERT I LAAN 174 • B-8670 OOSTDUINKERKE
058 241 802 • WWW.MADOUVANDROMME.BE

L&D SOLUTIONS

L&D gaat al langer niet enkel meer over trainen of opleiden. We zijn geëvolueerd in de richting van L&D Solutions waarbij training of opleiding slechts één van de mogelijke oplossingen is om het beoogde doel te bereiken, nl. een beter eindresultaat. Deze oplossingen staan voor je klaar op het tabblad L&D Solutions van www.bedrijfsopleidingen.be en in het onderstaande overzicht.

Assessments & Certificaties

Tosa, WayFinders

Digital Skills

Cornerstone OnDemand, NCOI Learning, InFidem

Economie, Administratie, Fiscaliteit en Wetgeving

NCOI Learning, Amelior

E-learning & Afstandsleren

Play It, Flowsparks, GoodHabit, Arboth, Cornerstone OnDemand, NCOI Learning, Next Learning Valley, Let's Learn, hihaho, aNewSpring, TinQwise, Prana Mental Excellence, The Learning Hub

Inkoop, Verkoop en Logistiek

NCOI Learning, Amelior, AMVR

Kennismanagement & Creativiteit

Cornerstone OnDemand, Learnia, Amelior

Leiding geven & Coachen

De Gussem Training & Consulting, Play It, the house of change, Upop, Thhink, The Tipping Point, NCOI Learning, Tryangle, Amelior, Coaching The Shift, WayFinders, AMVR

Omgaan met emoties en conflicten

De Gussem Training & Consulting, GoodHabit, Thhink, The Tipping Point, NCOI Learning, Amelior, AMVR, Coaching The Shift, CrimeControl

Organisatie-ontwikkeling

De Gussem Training & Consulting, Cornerstone OnDemand, NCOI Learning, Allanta, Amelior, Coaching The Shift

Performance Support

Flowsparks, Cornerstone OnDemand, Arboth, hihaho, aNewSpring, TinQwise

Taal

ElaN Learning

Teambuilding

GoodHabit, Upop, Coaching The Shift, Prana Mental Excellence

Timemanagement - Stresshantering

De Gussem Training & Consulting, GoodHabit, Upop, The Tipping Point, Thhink, NCOI Learning, Tryangle, Amelior, Prana Mental Excellence, AMVR





In 6 stappen naar een strategisch(er) opleidingsplan

Een boeiende training, een inspirerende lesgever ...

Je medewerkers keerden enthousiast terug van de opleiding.
En toch wordt er nadien niets meer met het geleerde gedaan?

Om je opleidingsbeleid strategisch aan te pakken heb je
allereerst een strategisch opleidingsplan nodig.

Dit plan omvat zes stappen:

1

Welke **koers** vaart jouw organisatie & strategische peilers
(cfr. ambitie)

2

Futureproof skills & functiegroepen
(cfr. urgentie)

3

Voer een interne **competitiescan** uit

4

Over **blind spots & upskilling** van je human capital
(cfr. externe talenten spotten & jobcraften)

5

Leernoden vertalen in een (gedifferentieerd) **opleidingsplan**
(met een direct link naar de strategische doelstellingen)

6

Geef je **L&D** (business) **stakeholders** concrete rollen
& verantwoordelijkheden



Wil je meer info over hoe je deze 6 stappen kan toepassen
in jouw organisatie?

Contacteer Koen Dierckx, learning consultant, NCOI Learning
Tel: +32 475 924 909 - kdierckx@ncoi.be

L&D TALENT

JOBS.STIMULEARNING.BE

DBA COORDINATOR - Vlerick Business School
LEARNING & DEVELOPMENT CONSULTANT - Deloitte
OPLEIDER FINE FOOD - Colruyt Group
LEARNING & DEVELOPMENT ADMINISTRATOR - OMP
TIJDELIJKE VORMINGSCOORDINATOR - AZ Nikolaas / AZ Lokeren
STAFMEDEWERKER - Colruyt Group
LEARNING & DEVELOPMENT OFFICER - Kuehne+Nagel
OPERATIONEEL DIRECTEUR - Epyc
LEARNING & DEVELOPMENT CONSULTANT - Vlerick Business School
ACCOUNT MANAGER - CLIENT PARTNER - FranklinCovey
TECHNICAL WRITER - OMP
PROJECTLEIDER E-LEARNING - Epyc
LEARNING & DEVELOPMENT CONSULTANT - De Opleidingscoach
DIGITAL LEARNER BUILDER - Vlerick Business School
FRANCHISENEMER BELGIE - Next Learning Valley
LEARNING & DEVELOPMENT ADVISOR - Colruyt Group

172696	19-01-22	Elevator Pitch	9000
172699	20-01-22	Inspirerende webinars geven	online
172712	21-01-22	Personal Branding	9000
171674	25-01-22	(Soft)skills voor de professionele inkoper	8500
172716	31-01-22	Professioneel LinkedIn gebruiken	online
172793	07-02-22	Storytelling	1982
172782	09-02-22	Consultative Selling - Sales training	9000
172702	22-02-22	Krachtige slides maken voor presentaties en webinars	online
172135	08-03-22	Onderhandelen voor de professionele inkoper	8500
174207	11-03-22	Succesvol Prospecteren	9051
172698	16-03-22	Evenementen organiseren	2018



MILIEU, VEILIGHEID EN KWALITEIT

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
171687	11-12-21	Actualisatie vakbekwaamheid	8200
171867	11-12-21	Ecodrive met 3 uur individueel rijden!	8500
172039	11-12-21	Hernieuwen attest heftruckbestuurder	8800
172079	13-12-21	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8200
169125	13-12-21	Risicoanalyse als tool voor jouw organisatie	3500
172293	13-12-21	VCA voor leidinggevers	8400
172304	13-12-21	VCA voor Nederlandstalige operationele medewerkers	8400
172152	14-12-21	Opfrissing wegcode en aanrijdingsformulier	8800
172270	14-12-21	Uitzonderlijk vervoer: wetgeving (bijscholing vakbekwaamheid)	9051
170705	14-12-21	Technical documentation & CE marking process - MDR	3001
168206	14-12-21	Risicoanalyse als tool voor jouw organisatie	3500
171748	14-12-21	Basis kwaliteitstechnieken op de werkvloer	8200
171938	14-12-21	Energiezorg: hoe begint u eraan?	8200
171890	15-12-21	EHBO hulpverlener - basisopleiding	8400
171910	15-12-21	EHBO hulpverlener - bijscholing	8500
171783	15-12-21	Bestuurder hoogwerker	8800

172035	15-12-21	Hernieuwen attest bestuurder hoogwerker	8800
172344	15-12-21	Werken in besloten ruimten	8200
172119	16-12-21	Nascholing vakbekwaamheid chauffeur C: Vervoer van voeding	8800
171784	16-12-21	Bestuurder hoogwerker	8800
172080	16-12-21	Ladingzekering (bijscholing vakbekwaamheid chauffeur C)	8500
172021	18-12-21	Heffen en tillen, gezondheidstips	8200
171865	18-12-21	Ecodrive met 3 uur individueel rijden!	8500
171770	18-12-21	Bedrijfsimago = Chauffeursimago	8500
172155	21-12-21	Opmaken van een brandrisicoanalyse	8200
172772	31-01-22	Automotive Core Tools for Process and System Auditors	3500
173012	09-02-22	Technical documentation & CE marking process - MDR	3001
174274	14-02-22	Leiding geven voor nieuwe leidinggevers	9051
173149	15-02-22	Automotive Core Tools - 5 Kwaliteitstechnieken	3500
173058	15-02-22	APQP - PPAP - MLA - PPA - Automotive Core Tools	3500
172209	22-02-22	Radicalisering, een proces van gedachten naar terrorisme	9051
172090	24-02-22	Leugendetectie	9051
174403	09-03-22	Leiding geven aan arbeiders	8500



ECONOMIE, FISCALITEIT EN WETGEVING

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
163695	13-12-21	Jaaroverzicht wijzigingen PB-VenB	2140
168894	13-12-21	De decemerafrekening	2140
168910	13-12-21	Payroll Professional: je eerste stappen	1982
171838	13-12-21	De fiscale panelen	8200
171839	14-12-21	De fiscale panelen	8200
172138	14-12-21	Onroerend goed en fiscaliteit (Module 3)	9051
171744	14-12-21	Balansen lezen: praktijkoefening gevorderden	9051
168912	14-12-21	Payroll Professional: je eerste stappen	2140
168914	15-12-21	Payroll Professional: je eerste stappen	9810
168916	16-12-21	Payroll Professional: je eerste stappen	online

SUMITOMO DRIVE TECHNOLOGIES Kiest VOOR 'LEARNING IN THE FLOW OF WORK'

Medewerkers vormen de fundering van de organisatie bij Hansen Industrial Transmissions (HIT) - Sumitomo Drive Technologies. Daarom staat persoonlijke groei centraal voor al hun medewerkers! Arbeiders en bedienden hebben continu toegang tot on the job training, inhouse en externe opleidingen én nu ook de trainingen van GoodHabit. HIT schakelt hiermee van voornamelijk geplande functie-specifieke trainingen over naar learning in the flow of work. Met andere woorden; leren maakt nu deel uit van de dagdagelijkse activiteiten waarbij elke medewerker leert wanneer hij of zij het wil en nodig acht. Met GoodHabit maakt HIT dus de omschakeling van een traditionele naar een moderne leercultuur.



WAAROM GOODHABITZ?

"Voorheen was leren vooral functioneel en gefocust op een specifieke rol die je had. Functie-specifieke trainingen werden voornamelijk offline gegeven en gepland. Dit werd zelfs over de landen heen, samen en offline georganiseerd", vertelt Sarah Vleminckx, HR officer Learning & Development bij Hansen Industrial Transmissions in Edegem, België. "Met GoodHabit willen we een continuous leercultuur installeren waarin bijleren normaal wordt en deel uitmaakt van de dagdagelijkse activiteiten. Met behulp van zo'n leercultuur wensen we de soft skills aan te leren uit de zogenaamde VUCA-wereld: samenwerken, creativiteit, omgaan met verandering en onzekerheid. Deze skills zijn nodig om een vruchtbare samenwerking te realiseren met andere departementen, landen en culturen. Onmisbaar dus binnen onze internationale organisatie. GoodHabit is hiervoor de perfecte partner", meent Sarah. "Jullie bieden bite-sized online trainingen aan voor alle voorgaande competenties en voorzien verschillende leermethoden waardoor elk type medewerker kan leren. Bovendien kan je gericht onderdelen uit een training selecteren en gemakkelijk een training herstarten." "Kortom; onze mensen hebben keuzevrijheid in wat ze willen leren en moeten zich niet inschrijven voor opleidingen. Zo gaan ze zelf op ontdekking naar wat ze graag willen bijleren", vat Sarah samen.

Om al deze redenen lanceerde Hansen Industrial Transmissions de online trainingen van GoodHabit in 2019. Sinds 2020 wordt GoodHabit extra in de verf gezet. De extra inspanningen zorgen voor meer awareness en een stijgend gebruik. Ook verschillende zusterbedrijven binnen de groep tonen nu interesse.

"Gezien de diversiteit van onze medewerkers is de flexibiliteit in leren zeer belangrijk. We willen investeren in de persoonlijke ontwikkeling van al onze mensen. Dat betekent; de soft skills van onze bedienden én arbeiders aanscherpen. Bij arbeiders is bijvoorbeeld het team enorm belangrijk, maar is het ook cruciaal dat hun leidinggevendenden sterk in hun schoenen staan. En GoodHabit helpt daarbij."

THE KEY TO SUCCESS

"In 2020 konden onze medewerkers vooral buiten de werkuren GoodHabit-trainingen volgen. Maar we willen arbeiders en bedienden een gelijke kans bieden om persoonlijk en professioneel te groeien. Daarom ondernamen we verschillende acties om 'learning in the flow of work' mogelijk te maken", vertelt Sarah. "Zo communiceerden we een duidelijke richtlijn die onze medewerkers in staat stelt om vier trainingen per jaar tijdens de werkuren af te ronden. Het was voor ons belangrijk om te onderstrepen dat dit 'mag' en niet 'moet'." "We openen ook een computerlokaal", vult Sarah aan. "Op die manier kunnen





onze arbeiders tijdens hun werkuren leertijd reserveren en dat wordt enorm geapprecieerd.”

“Daarnaast hebben we samen met onze coach vanuit GoodHabitx Katrien doelstellingen opgesteld om leren nog verder in te bedden en te promoten. Zij maakt ideeën super concreet met behulp van templates en inspirerende voorbeelden van anderen klanten. Zo gaan we onze kernwaarden koppelen aan een aantal trainingen en implementeren in

bod beschikbaar maken, het gebruik ervan makkelijk kunnen opvolgen en analyseren”, stelt Sarah.

HET RESULTAAT VAN ONLINE LEREN

“Sinds de lancering van GoodHabitx ging reeds 60% van onze medewerkers aan de slag met leren. Onder die 60% rekenen we 34% arbeiders en 66% bedienden. Dit is echt al een mooie start! De meest populaire trainingen onder arbeiders zijn ‘Excel compleet’, ‘Ik wil die job’ en ‘Goed met geld’. Bij bedienden zien we een top drie van ‘Mindfulness’, ‘Verandermanagement’ en ‘EHBO op het werk’. Het is heel mooi om te zien dat beide doelgroepen baat bij de online trainingen hebben. En maar logisch ook!” “Er zijn zelfs medewerkers die aan mij vragen om hun GoodHabitx toetscertificaat bij te houden in hun dossier”, vertelt Sarah trots. “Dat bewijst dat de trainingen van GoodHabitx echt hun doel behalen. Mensen zijn terecht fier op wat ze bijleren, en leren wordt op die manier een goede gewoonte. Met de volgende doelstellingen die we voor ogen hebben, en de hulp van de GoodHabitx-coach kweken we diezelfde gewoonte bij zoveel mogelijk medewerkers!”

Als afsluiter geeft Sarah nog twee tips voor organisaties die nog twijfelen om de eerste stap op het gebied van online leren te zetten. 1) “Wees realistisch in je verwachtingen en maak een stappenplan. Vele kleine stappen vormen samen één grote stap!” 2) “Zoek ambassadeurs die je mee kunnen ondersteunen en anderen kunnen inspireren en motiveren om ook te starten met online leren. Succes!”

“Met GoodHabitx bieden we arbeiders en bedienden een gelijke kans om te groeien.” SARAH VLEMINCKX

de onboarding. En binnen de organisatie gaan we op zoek naar ambassadeurs die, volgens de **WorkOut-methode**, zelf een online training live kunnen geven aan andere werknemers. Op die manier leert iedereen van elkaar en worden anderen gemotiveerd om ook te starten met leren. Deze ambassadeurs kunnen we met behulp van het GoodHabitx data-dashboard eenvoudig in kaart brengen.”

“Bovendien speelt marketing ook een belangrijke rol in de promotie van het leeraanbod”, voegt Sarah eraan toe. “Ik stuur een keer per maand een mailing uit waarin ik nieuwe trainingen in de kijker zet. Arbeiders ontvangen deze mail op hun persoonlijk email-adres zodat ze ook getriggerd worden om te leren. Posters en ander communicatiemateriaal wordt opgehangen op de uithangborden en in de gangen. Voor al deze materialen en meer kan ik terecht bij de Promo GoodHabitx Studio. Heel handig in gebruik!”

“GoodHabitx wordt ook succesvol geïntegreerd in onze HR-cyclus”, vertelt Sarah. “We refereren naar het GoodHabitx-platform tijdens onboardings, maar ook in appraisals spelen de online trainingen een grote rol. Er wordt op voorhand via mail gevraagd aan de werknemers om de gevolgdde trainingen aan te duiden op het trainingsoverzicht en dit mee te nemen naar hun gesprek, zodat er een open dialoog ontstaat. Vragen als ‘Hoe hielpen de gevolgdde trainingen jou?’ en ‘Waarom zou je graag nog willen groeien?’ staan centraal in het evaluatiegesprek. Zo verwijzen de leidinggevenden gericht naar ons leeraanbod waarvan GoodHabitx een onderdeel vormt. Eindejaarsgesprekken zijn niet het enige moment waarop medewerkers hun persoonlijke ontwikkeling kunnen bespreken. Doorheen het jaar kunnen al onze medewerkers telkens terecht bij hun leidinggevenden voor vragen en hulp.”

Om persoonlijke ontwikkeling een mooie, vaste plek te geven, worden de GoodHabitx-trainingen later dit jaar geïntegreerd in Workday. “Voorheen werd er namelijk verwezen naar het GoodHabitx-platform. Met Workday ontstaat er één centrale plek waarin we ons volledige leeraan-

HANSEN INDUSTRIAL TRANSMISSIONS

Hansen Industrial Transmissions (HIT) is al bijna 100 jaar specialist op het gebied van industriële tandwielkasten. Sinds 2011 maakt de organisatie deel uit van Sumitomo Heavy Industries, een internationaal eeuwenoud Japans bedrijf onder andere gespecialiseerd in power transmission oplossingen. HIT is een betrokken werkgever voor circa 270 medewerkers met ongeveer evenveel arbeiders als bedienden. Dit uit zich niet alleen in hun filosofie, namelijk: “Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit ons sterker maakt. Het maakt niet uit wie je bent of waar je vandaan komt, het is jouw talent en instelling die het verschil maakt.”, maar ook in het feit dat zij persoonlijke groei en ontwikkeling vooropstellen.

Bedrijfsnaam: Hansen Industrial Transmissions - onderdeel van Sumitomo Drive Technologies

Sector: Manufacturing

Bedrijfsomvang: 270 medewerkers

Aantal kantoren: Kantoor in Edegem - Internationaal actief

Wil jij meer weten over GoodHabitx?

Surf dan naar <https://www.goodhabitx.com/nl-be/trial-aanvragen/> en test onze online trainingen uit via onze 14-daagse trial.

goodhabitx
online training

OPEN OPLEIDINGEN

95638	21-12-21	Waardebepaling van een onderneming	2410	174242	15-02-22	Stoomcursus controller	8200
158713	21-12-21	Effectieve liquiditeitsprognoses met excel	9831	169199	15-02-22	Payroll Professional: je eerste stappen	2140
172478	21-12-21	Budgetteren van personeelskosten	9831	169203	16-02-22	Payroll Professional: je eerste stappen	9810
168900	13-01-22	Leer vakantierechten berekenen	9810	170870	17-02-22	Payroll Professional: je eerste stappen	online
168901	14-01-22	Leer vakantierechten berekenen	2140	174231	17-02-22	Btw voor de reissector: nieuwe regelgeving	9051
172595	17-01-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	3001	174232	17-02-22	Btw voor de reissector: nieuwe regelgeving	9051
172598	17-01-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	online	173061	24-02-22	Bike Mobility: een fietsplan in de praktijk	2140
172589	18-01-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	2200	169205	28-02-22	PROXY bijblijfsessies sociaaljuridische actualiteit	online
169198	18-01-22	Payroll Professional: je eerste stappen	2140	172587	07-03-22	De essentie van sociaal recht	2140
172976	18-01-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	3500	174258	07-03-22	Voorjaarsessies BTW club	8200
169202	19-01-22	Payroll Professional: je eerste stappen	9810	174248	08-03-22	Consolidatie - Opstellen van de geconsolideerde jaarrekening	9051
168902	20-01-22	Leer vakantierechten berekenen	2800	173079	08-03-22	Verdiep je in tijdscrediet en de themaverloven	2800
170855	20-01-22	Payroll Professional: je eerste stappen	online	173161	08-03-22	PC 124.00: Bouwbedrijf	2140
172601	20-01-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	9052	174228	08-03-22	Beleggen als een professional!	9051
172592	20-01-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	8500	171831	08-03-22	De btw-controle voorbereid	9051
174239	20-01-22	Grondige snelcursus vennootschapsbelasting	8200	171778	09-03-22	Bepalen van een geschikt overnametarget	8200
168903	21-01-22	Leer vakantierechten berekenen	online	174245	09-03-22	Basistraining dubbel boekhouden	9051
172615	24-01-22	De essentie van sociaal recht	2800	174262	09-03-22	Voorjaarsessies BTW club	8800
171707	26-01-22	Afsluiten boekjaar	8200	174261	10-03-22	Voorjaarsessies BTW club	8400
174238	26-01-22	Grondige snelcursus personenbelasting	8200	174243	10-03-22	Update BTW en auto's	8200
170661	27-01-22	Publieke sector: Workshops sociaaljuridische actualiteit	online	174225	10-03-22	Balansen lezen en begrijpen	8500
169037	31-01-22	COMPACT webinar sociaaljuridische actualiteit	online	174234	10-03-22	Financiële analyse en balansmanagement	9051
172884	31-01-22	De essentie van loonberekening: van bruto naar netto	2800	172050	10-03-22	Hoe ga ik om met faillissementen?	8200
172623	31-01-22	Verdiep je in sociaal recht	2140	170605	10-03-22	Leer vakantieattesten verrekenen en vakantiegeld in en uit	2140
174227	07-02-22	Basis beleggingsproducten en de beurs	9051	170602	11-03-22	Livestreaming: Leer vakantieattesten verrekenen	online
174236	08-02-22	Grondige snelcursus btw	9051	170609	11-03-22	Leer vakantieattesten verrekenen en vakantiegeld in en uit	online
171704	09-02-22	Advies, waardering en begeleiding bij bedrijfsovernames	9051	172596	14-03-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	3001
173083	10-02-22	Personeelsbeleid in al zijn facetten	2800	174260	14-03-22	Voorjaarsessies BTW club	8500

do.
17/03/22

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

SD Worx Antwerpen
awards.stimulearning.be

CARGLASS®: MEDEWERKERS IN THE DRIVER'S SEAT

ELS HAESSEN & NELE FRANSSEN - CARGLASS®

De beste werkplek creëren waar je als medewerker ooit zal werken: dat is de hr-ambitie van Carglass®. En daar hoort ook bij dat ze hun mensen de kans geven om continu te blijven bijleren, zodat ze de beste versie van zichzelf worden. Op professioneel én persoonlijk vlak. Vlak nadat ze maar liefst een week lang medewerkersdagen organiseerden met als thema 'You are in the driver's seat' gingen wij langs voor een gesprek.

Hoe is L&D bij Carglass® georganiseerd?

Els: "Carglass® kan je onderverdelen in twee businessunits: enerzijds zijn er de 44 filialen van ons servicenetwerk (ofwel: the field) en de ruim 200 medewerkers in ondersteunende diensten in de hoofdzetel in Hasselt, en anderzijds is er het Europese distributiecentrum in Bilzen (met ongeveer 230 medewerkers) dat ruiten, trainingsmaterialen en allerlei technische tools levert aan onze filialen in de Belux en andere landen over de hele wereld. Nele en ik maken deel uit van het hr-team, dat tot de centrale diensten behoort. We worden zowel lokaal als internationaal aangestuurd: internationaal maken we deel uit van een Global Talent Team van Belron dat rapporteert aan een Global Talent Director, die ook krijtlijnen uitzet op het vlak van leiderschap, engagement, talentmanagement en successieplanning ... Daarnaast hebben we heel wat vrijheid om in de Belux ons eigen beleid te organiseren."

Nele: "Verder zijn er in leren en ontwikkelen twee grote gebieden: in de eerste plaats is er alles wat met softskills - of liever peopleskills - te maken heeft, met systemen en processen om het leren te begeleiden, en met het begeleiden van trainers. Dat is de verantwoordelijkheid van Els en mezelf. Wij vertalen de noden van de business naar een concreet beleid voor de Belux, in lijn met de krijtlijnen van onze moedermaatschappij Belron. Daarnaast zit er binnen de verschillende units ook een team van technische trainers die er lokaal voor zorgen dat de medewerkers de juiste skills hebben om hun job op een excellente manier te kunnen doen, en zijn er fieldcoaches die onze commerciële medewerkers ondersteunen, zodat zij de unieke klantbeleving bieden die zo typisch is voor Carglass®."

Hoe kijkt Carglass® - of ruimer gezien Belron - naar leren?

Nele: "Ons werk is ingebed in ons hr-beleid, dat mensen centraal stelt. Onze algemene hr-doelstelling is om 'de beste werkplek te creëren waar een medewerker ooit zal werken'. Op het vlak van employee experience streven we ernaar om de lat telkens hoger te leggen, zodat we geëngageerde medewerkers hebben. We proberen ervoor te zorgen dat leren voor iedereen beschikbaar is en willen mensen kansen geven om continu te blijven bijleren, omdat we willen dat ze de beste versie van zichzelf kunnen zijn. We geloven erin dat dit ook een positief effect heeft op hun engagement, de zin om te werken, en dat dit op langere termijn alleen maar zijn vruchten afwerpt. Zowel voor de medewerker als voor ons als werkgever."

Els: "Leren gaat natuurlijk ook over zelfleiderschap en leiderschapsontwikkeling. We willen inderdaad dat mensen de beste versie van zichzelf worden. Tijdens ons medewerkersdagen hebben we hen geïnspireerd om zelf aan het stuur van hun ontwikkeling, loopbaan en leven te gaan zitten. Daarnaast investeren we in onze leidinggevenden die inspireren, motiveren en correcte, eerlijke feedback geven. En dat in een cultuur waar mensen uitgedaagd worden om gezond te leven, ook buiten het

werk. We maken dus ook de link tussen leren en welzijn. Er zijn al heel wat initiatieven rond gezondheid, engagement, waardenbeleving ... En we bieden ook inspiratiesessies aan die mensen helpen om zich in de ruimere zin te ontwikkelen of de juiste keuzes te maken in hun leven. Met andere woorden: vanuit leren en leiderschap proberen we het werk van onze medewerkers zinvol te maken."

Hoe ontvankelijk zijn jullie medewerkers daarvoor? Zijn ze eager om constant te blijven bijleren?

Nele: "Toen ik hier begon te werken, voelde ik meteen dat er een leercultuur was. Bij opleidingen zitten mensen gemotiveerd en met een open geest klaar. Spontaan aangeven dat ze trainingen willen volgen





Wat is jullie belangrijkste uitdaging op het vlak van leren?

Els: “Iedereen mee op de kar krijgen. De mindset opentrekken, zodat mensen veerkrachtig en weerbaar in het leven en op de werkplaats staan. Er komen heel wat veranderingen op ons af en we hebben niet altijd alle touwtjes in handen. Daarnaast is sterk leiderschap cruciaal in het bereiken van onze doelstellingen. We investeren heel wat middelen om onze leidinggevendenden continu te inspireren en te motiveren om richting te geven aan hun teams en daarnaast zijn ze ook het eerste hr-aanspreekpunt voor hun medewerkers in een decentrale structuur. Nele: “De leidinggevendenden worden bij ons echt wel aan het stuur gezet. Hun rol is best alomvattend. We verwachten dat ze mee op zoek gaan naar ontwikkelpunten en leeracties. In een gedeelde verantwoordelijkheid met de medewerker natuurlijk, maar we zien dat het rendeert als leidinggevendenden daar veel mee bezig zijn.”

Welke opportuniteiten heeft de pandemie met zich meegebracht?

Nele: “Zoals bij heel wat andere bedrijven, was het sowieso een katalysator voor digitaal leren. Waar we vooraf nog 80-90% inzetten op het

“We verwachten dat onze leidinggevendenden mee op zoek gaan naar ontwikkelpunten en leeracties. In een gedeelde verantwoordelijkheid met de medewerker natuurlijk.” - NELE

of thema's op de agenda te zetten, is iets dat we nog meer willen stimuleren. We willen onze medewerkers er nog meer bewust van maken hoe belangrijk het voor hen zelf is om te blijven groeien. In welke vorm dan ook - klassikaal, bij een collega, in een nieuw project. Ontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid. Wij moedigen onze collega's aan om in de driver's seat van hun ontwikkeling te zitten en ondersteunen hen hier graag in. Vandaag merken we dat de rol van de leidinggevende daarbij cruciaal is.”

Els: “Onze medewerkers waarderen dat we een waardegedreven cultuur hebben. Maar de leercultuur op de agenda krijgen en het debat met de operaties aangaan, is een permanent aandachtspunt. Natuurlijk is productiviteit belangrijk. Maar leren zorgt er ook voor dat mensen op langere termijn inzetbaar blijven. Daar worden we soms in uitgedaagd. Begin oktober hebben we onder meer daarom 5 medewerkersdagen georganiseerd met als thema 'You are in the drivers's seat'. Daarmee wilden we onze medewerkers via keynotes en allerlei workshops stimuleren om aan het stuur te zitten van hun leven en loopbaan door meer lef te tonen in het maken van bewuste keuzes.”

Op de medewerkersdagen werden de arbeiders ook warm gemaakt voor jullie online leerbibliotheek. Hoe makkelijk is het om digitaal leren op hun werkplek te integreren?

Els: “Onze online leerbibliotheek hebben we in maart 2021 al gelanceerd bij de bedienden, om te bekijken hoe het werkte en hoe we ermee op een efficiënte manier aan de slag konden. Daarmee hebben we digitaal leren op de agenda gezet bij Carglass®. In een volgende fase zullen we dit uitrollen naar iedereen binnen het bedrijf. Onze monteurs werken binnen de filialen al met tablets. Daarom voeren we nu een debat om het leren voor hen op de tablet te krijgen. Zo kunnen we het inbedden in hun dagelijks werk. Op de medewerkersdagen hebben we hen wat dat betreft op weg geholpen, en de reacties waren alvast positief. De eerste dagen na de medewerkersdagen kregen we al verschillende vragen. De nieuwsgierigheid is geprikkeld.”

klassikale leren, is dat nu wel anders. Daarnaast heeft de pandemie het nieuwe werken met de hybride omgeving geïntroduceerd, en ook dat is een kantelmoment geweest.”

Els: “Ik voeg daar graag nog aan toe dat de voorbije periode ook het thema veerkracht op de agenda gezet heeft. Leren is een van de buffers om veerkrachtiger te zijn. We werken hier al langer rond, maar er bestond toch nog een soort schroom. Door corona hebben mensen in hun privésfeer ervaren hoe belangrijk veerkracht is. Mensen zijn nu ontvankelijker voor het thema, het is meer bespreekbaar geworden. Dat zien we zelfs bevestigd in de keuze van onze medewerkers voor de medewerkersdagen: ze kozen massaal voor mentale gezondheidsthema's, zoals bv. 'ademen' of 'het levenswiel'.”

Wat brengt de toekomst op het vlak van leren bij Carglass®?

Els: “In eerste instantie de creatie van blended leertrajecten en de combinatie van digitaal leren met andere leervormen. Vanuit Belron gaan we in de loop van 2022 een globaal HRIS-systeem implementeren dat ons zal helpen om blended trajecten op te zetten en van daaruit de link te maken met talentmanagement, successieplanning en nog andere hr-domeinen.”

Nele: “Daarnaast gaan we ook microleren integreren in onze trajecten. Daar geloof ik heel sterk in.”

Jullie hadden het al over het belang van veerkracht. Welke andere competenties en talenten zijn er nog belangrijk naar de toekomst toe?

Els: “Continu willen blijven leren, is een belangrijke. De autosector is continu in beweging, en ook op het vlak van voorruit zijn er telkens nieuwigheden. Bij Carglass® willen we dat alle medewerkers mee zijn met herkalibraties van alle types wagens, en willen we vanuit België een logistieke wereldspeler blijven in ons servicemodel naar de andere landen toe. Daarnaast is de wil om de lat hoog genoeg te blijven leggen, een belangrijke competentie. Onze medewerkers hebben al uitstekende klantenskills, maar moeten die op peil houden zodat we het verschil blij-

ven maken. Onze performancecyclus, die volgend jaar vernieuwd wordt, zal dit mee ondersteunen. Daarin leggen we namelijk de nadruk op hoe een persoon kan blijven groeien, onder meer op basis van de feedback die hij of zij vraagt of krijgt van collega's, van waaruit het leren in gang gezet kan worden. Soms creëert de feedback van iemand die niet de leidinggevende is namelijk meer openheid om te leren. Op termijn gaan onze medewerkers data ter beschikking hebben en zelf processen kunnen initiëren om een nieuwe stap te zetten in hun loopbaan,

aan upskilling door altijd uit te gaan van wat onze klant van ons nodig heeft. Dat is niet enkel iemand die de job technisch uitvoert, maar ook iemand die hem of haar van A tot Z mee kan begeleiden. We willen onze klant ontzorgen zodat hij opnieuw veilig de baan op kan. Dat heeft met veel meer dan enkel de voorruit te maken. We verwachten dat onze medewerkers het gesprek aangaan met onze klanten over hun ruitwissers, brandblusapparaat ... Daar hebben ze commerciële skills voor nodig, die wij hen bijbrengen."

“Door corona hebben mensen ervaren hoe belangrijk veerkracht is. Ze zijn nu ontvankelijker voor dit thema. Het is meer bespreekbaar geworden.” - ELS

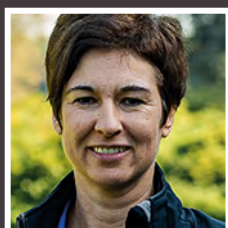
of het heft in eigen handen te nemen om een skillset op te bouwen.”
Nele: “Daarnaast is het deel van onze visie om nieuwkomers zonder enige voorervaring aan te werven met de juiste attitude en cultural fit, waarna wij hen de juiste vaardigheden zelf aan leren. Zo leggen we het fundament voor onze bedrijfscultuur. We brengen mensen binnen met een open mindset op het vlak van leren. Dat begint dus al bij de aanwerving. Tot slot is een belangrijke competentie voor de toekomst in L&D ook het kunnen vertalen van offline content naar digitale trajecten. Dat is een specialisme op zich.”

Tot slot is er nog de vraag van de vorige geïnterviewde: hoe werken jullie aan re- en upskilling? Wat is jullie visie en hoe neem je die mee naar de maatschappij die ons omringt?

Els: “Uitgaand van onze grootste populatie, nl. de monteurs, doen we

Nele: “Daarnaast is het plaatsen van een ruit nu veel complexer dan vroeger, met alle technologie die erbij hoort. Ook wat dat betreft wordt er aan upskilling gedaan door de juiste trainingen te voorzien zodat de kennis up-to-date blijft.”

Els: “En ook met reskilling zijn we begaan. Zo werken we volop aan een project waarbij we bekijken hoe we onze huidige populatie van monteurs futureproof kunnen maken. Hun job is fysiek zwaar, en niet iedereen kan dit tot aan zijn pensioen blijven doen. We willen hier een pioniersrol in opnemen en proactief mogelijkheden onderzoeken. Zo loopt er een studie waarbij we nadenken over hoe flexibel we onze mensen gaan inzetten in de toekomst, en hoe we ook buiten het bedrijf kunnen kijken naar creatieve samenwerkingsovereenkomsten buiten het bestaande wetgevende kader. Het houdt ons dus zeker bezig, maar we hebben nog niet alle antwoorden.” ■



PASPOORT NELE

- › **Functie?** L&D-manager Carglass® Belgux
- › **Vroeger?** HR Learning & Development SKF Group, trainer / assessor GLOBIS
- › **Studies?** master arbeids- en organisatiepsychologie KU Leuven
- › **Wat is je professionele motto?** Zolang je nieuwsgierig bent, blijf je leren.
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Ervaringen delen met L&D-collega's.

PASPOORT ELS

- › **Functie?** Talent Manager & HR Manager Carglass® Belux
- › **Vroeger?** HR Business Manager Carglass®, Recruitment & Mobility Manager Securex, HR Consultant GRH Management
- › **Studies?** master arbeids- en organisatiepsychologie KU Leuven
- › **Wat is je professionele motto?** “Customers will never love your company until the employees love it first.”
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Stimulearning natuurlijk



VRAGEN VOOR SAMEN

- › **Wat betekent Stimulearning voor jullie?** Connecteren en verbinden met collega's uit het werkveld, vinger aan de pols houden wat betreft innovaties in de bredere wereld van L&D. We waarderen de ruime kijk op leren en ontwikkelen van Stimulearning heel erg, er is ook oog voor aanverwante hr-domeinen zoals o.a. welzijn.
- › **Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel?** Het thema van 'dataled decisions'. Op welke manier baseren jullie beleidsbeslissingen op data in L&D? Welke data zijn het meest relevant?

ALICE IN LEERLAND

In deze rubriek, in jouw vakblad 'Leren & Ontwikkelen' over leren binnen organisaties, gaat Alice er opnieuw op uit en kijkt ze door het gordijn bij anderen. Ze beschrijft in dit artikel driemaandelijks wat ze allemaal meemaakt en ziet. Zo volgde ze een heel interessante discussie over 'leren' en 'presteren' en was ze te gast bij de corporate academie van het Zorgbedrijf Antwerpen, tijdens een 'Pottenkijker'.

ALICE LAS HET VOLGENDE:

Het woord 'leren' is zo nauw verbonden geraakt met onderwijs dat, wanneer we het gebruiken, we het risico lopen iets te doen dat op onderwijs lijkt en als gevolg daarvan helemaal niet op leren. De Talent & Learning missie bij organisatie X is, 'de performance & experience van onze collega's meetbaar te verbeteren'. Het woord 'leren' is daarbij opzettelijke weggelaten. Anders bestaat het risico dat men op zoek gaat naar steeds efficiëntere manieren om inhoud op mensen te dumpen (ongeacht de impact).

WAAR MOET DE FOCUS DAN WEL OP LIGGEN?

Alice vindt de missie van de organisatie mooi, vooral die focus op prestaties en beleving van de medewerkers. Maar 'leren' weggelaten? Natuurlijk moet er verder gekeken worden dan enkel naar individuele prestaties en ervaringen. De nadruk moet liggen op organisatie-, team- en individuele prestaties, in die volgorde. Vandaag lijken prestaties - op organisatieniveau en individueel - in organisaties vaak de belangrijkste drijfveer te zijn. Uitdagende ervaringen leiden tot betere prestaties, denkt men. Dat is ook het punt waarop veel HR-initiatieven die de betrokkenheid en werktevredenheid willen verbeteren de bal mis slaan. Een metastudie van M. Riketta¹, wees uit dat "werknemers die tevreden zijn met hun werk en toegewijd zijn aan hun organisatie" niet veel beter presteren dan hun collega's die dat niet waren. Werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid zijn zwak gekoppeld aan de prestaties van werknemers wanneer ze allemaal op hetzelfde moment worden gemeten." Het lijkt er dus op dat beter presterende organisaties en mensen (of diegenen met waargenomen betere prestaties) over het algemeen meer betrokken, tevredener en beter in staat zijn om productief te blijven in ontwrichtende tijden. Met andere woorden, zo denkt Alice: "We zijn meestal positiever over iets waar we goed in zijn".

LEREN DAN TOCH WEGLATEN?

Zonder het woord 'leren' kunnen we ons gaan concentreren op vragen als "hoe kunnen we deze persoon helpen zijn werk te doen?" en "hoe zouden we de werkervaring van deze persoon hier kunnen verbeteren?" Leren wordt daar dan bij betrokken, maar enkel waar nodig en dus niet per definitie. "Hmmm", denkt Alice, "best interessant om hierover na te denken". Maar ze weet niet zeker of ze het ermee eens is. Misschien hoeven we het woord 'leren' niet los te laten, en zijn de woorden 'leren' en 'presteren' niet noodzakelijk twee uitersten? Bij een andere grote organisatie wordt dan weer de nadruk gelegd op de 'leercultuur', die volgens hen cruciaal is bij hun transformatie. Betekent dat dan dat

zij niet om prestaties geven? Helemaal niet: de organisatie doet ook grote investeringen in prestatieadviezen en blijft bijscholen om prestatieproblemen op te sporen en gericht leer- EN prestatie-interventies te ontwikkelen/cureren. Het gaat er dus niet om woorden op te geven of te polariseren, want ze brengen ons allemaal naar het einddoel. De sleutel ligt 'm wel in hoe we elk woord definiëren, kaderen, implementeren en continu verbeteren binnen een organisatie. Het boek van Andrew Hopkins, *Failure to Learn: The BP Texas City Refinery Disaster*, bracht de tekortkomingen in de leercultuur bij BP aan het licht. Het gaat om een veelvoorkomend probleem: oppervlakkige opleidingsinitiatieven op diepere culturele problemen gooien. Alice kan zich wel vinden in die uitleg, er is 'leren' en leren. Het is echter zo moeilijk om de twee van elkaar te onderscheiden, dat het nodig kan zijn om een andere taal te gebruiken.

WAT L&D AL DOET!

Alice denkt ook dat het goed is dat L&D zich meer concentreert op wat het al doet. Hoeveel tijd en energie investeren L&D'ers niet in het uitleggen en definiëren van wat leren is (prestatieondersteuning/verbetering, gedragsverandering, zelfontwikkeling ...) en wat het níet is (onderwijs, klassikale training, instructie ...)? Er zijn hier de laatste tijd nogal wat berichten over verschenen. Veel van wat wordt gezegd en gedaan, valt grotendeels in de 'So what'-categorie. Debatteren over leren versus prestatie versus training maakt daar integraal deel van uit. Maar al te vaak voelt HR zich ervoor verantwoordelijk om 'prestaties meetbaar te verbeteren ...'. Zonder dat Alice degenen die dit denken teleur wil stellen: dat is niet zo. Ze begrijpt dat deze opvatting voor sommigen misschien defaitistisch lijkt, maar ze ziet het als het tegenovergestel-



1 (Riketta, M. (2005). *Organizational identification: A meta-analysis*. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384.)

de. Het doel is innovatieve, flexibele, schaalbare oplossingen te bieden die door individuen en teams gebruikt kunnen worden om vaardigheden en gedrag te ontwikkelen wanneer dat nodig is. Dit is leren/training/ontwikkeling in het digitale tijdperk. Wanneer ondersteund door businessintelligence, kan L&D een aanzienlijke waarde bieden naast leren/training/prestaties. Er zijn twee dingen die legitiem gedaan kunnen worden: enerzijds mogelijkheden om te ontwikkelen bewijzen (ervaringsontwerp), en anderzijds prestatieondersteuning om de prestaties te verbeteren zonder dat er noodzakelijkerwijs sprake is van leren. Alice denkt dat je in beide gevallen meetbare resultaten in gedachten moet hebben voordat je aan het ontwerp begint.

EEN NIEUWE NAAM DAN?

Het is diep ironisch om het woord 'leren' te moeten laten vallen als we echt willen leren. De volgende vraag roept zich dan ook meteen op: "Moeten alle teams met de naam Learning & Development dan een nieuwe naam krijgen? En wat zou een nieuwe 'merknaam' voor het beroep kunnen zijn?" Zoals velen is ook Alice op haar hoede voor rebrands die niet gepaard gaan met echte verandering – maar een team dat zich meer richt op de prestaties (ondersteuning en begeleiding) en ervaringen zou goed zijn. Het is een verschuiving van een inputmentaliteit naar een outputmentaliteit – of van leren naar presteren. Kijk naar impact in plaats van naar wat wordt geproduceerd. Ook woordgebruik is belangrijk – er is een enorm verschil tussen leren, trainen en onderwijzen – maar uiteindelijk gaat het allemaal om het verbeteren van de prestaties, toch?

Conclusie: Een geweldig perspectief dat er een diepe ironie is over het moeten laten vallen van het woord 'leren' als we echt willen leren.



© arunpradhan.com

IN DE POTTEN KIJKEN BIJ ZORGBEDRIJF ANTWERPEN

Donderdag 2 september was Alice online te gast bij het Zorgbedrijf Antwerpen, een grote zorgorganisatie met 4.000 medewerkers, 20.000 klanten, 45 dienstencentra, een gamma aan thuisdiensten, 3.750

serviceflats, 18 woonzorgcentra en 7 centra voor jeugdzorg. Er stonden 3 thema's op het menu in deze Pottenkijker:

1. Een warm onthaal

Uit intern onderzoek bleek dat medewerkers die in dienst kwamen (en dat zijn er jaarlijks zo'n 500) niet het gevoel hadden erbij te horen. Ze voelden zich niet 'thuis' en daardoor was er veel verloop. Er was ook veel ziekteverzuim. Het Zorgbedrijf heeft zich dat aangetrokken en is zich gaan richten op het 'onthaal': hoe kunnen ze nieuwe medewerkers warm onthalen? Bij een eerste werkdag, maar ook daarna, zijn veel interne medewerkers procesmatig betrokken. Denk aan HR, Facilitair, Veiligheid, de leidinggevende, collega's etc. Het resultaat mag er zijn, want inmiddels is het hele proces gestroomlijnd en geautomatiseerd.

2. De smartphone als werk- en leermiddel

"Never waste a good crisis!" Dimitri De Rooze, Directeur Data & Digitale Transformatie, gaf uitleg over wat corona teweeg heeft gebracht binnen het Zorgbedrijf en voor welke aanpak is gekozen. Uit een enquête bleek dat 1 op de 4 medewerkers tot 6 jaar geleden nog nooit een e-mail gestuurd had. Er werd besloten om eerst medewerkers te 'trainen' in het omgaan met digitalisering. Het is gelukt om tegen 1 april 2020 zo'n 4.000 medewerkers te voorzien van een gsm. Korte instructiefilmpjes (microlearning) lieten de medewerkers kennismaken met de telefoon. Sommigen hadden nog nooit met een smartphone gewerkt, dus de uitdaging was om iedereen zoveel mogelijk hulp te bieden bij het omgaan met deze tool. Er werd zoveel mogelijk geprobeerd de taal van de medewerker te 'spreken', want met een lage taalvaardigheid is het lastig om ze te laten leren. Het project loopt steeds beter. Er worden ook steeds meer apps op de gsm's geïnstalleerd, en er wordt continu nagedacht over hoe ze ervoor kunnen zorgen dat medewerkers hun taken goed uitvoeren.

3. Aan de slag met teamontwikkeling

"Van waar kom je, waar wil je naartoe en wat houdt je tegen?" Dat is de centrale vraag die volgens Timo Vanbuel tijdens het teamontwikkelingstraject aan leidinggevendenden wordt gesteld. De wetenschap dat een leidinggevende niet op alles invloed kan hebben, geeft hen wat rust. "Hoe dient jouw doelstelling de doelstelling van het bedrijf? Hoe heb je het team georganiseerd, waar zit progressie en waar stopt die?" Timo en zijn collega's hebben een heel nieuw programma opgezet om teamontwikkeling te ondersteunen zowel op managementniveau als op de werkvloer.

En wat leerde Alice? Als we van in het begin het resultaat in gedachten houden, kan het resultaat zijn dat we niet 'leren' (wat betekent onderwijzen) nodig hebben, maar totaal andere dingen. Soms kan het zo simpel zijn als het verbinden van de juiste mensen of het aanbieden van een nieuwe gsm, app en/of platform aan teams.

Graag tot een volgende, uw Alice. ■

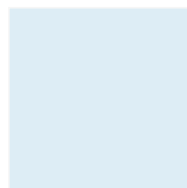


Margreet Boeren is als L&D-advisor sinds 2020 betrokken bij Stimulearning vanuit haar passie voor leren. In datzelfde jaar trok ze de Nederlandse zijde van het onderzoek *Tendensen in Leren voor Develhub*. Ze is oprichter van de Q8 Academy en zet zich ook in voor de AcademieSpiegel. Margreet is erg actief op de Q&A Answerbase van Stimulearning en faciliteert alle Pottenkijkers. Je kan haar bereiken via margreet@bedrijfsopleidingen.be.



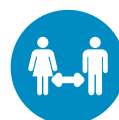
L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



do. 27 januari 2022

Holiday Inn Brussels Airport
Idtalks.stimulearning.be



6 INTERNATIONAL KEYNOTES & 12 MEET&GREETs: Keith Quinn (UK) • Jacob Rosch (CH)
Felipe Zamana (BRA) • An Coppens (SWE) • Yannig Raffenel (FR) • Sam Mather (UK)

6 BEST OF PROEVERIJEN: Jeroen Krouwels (NL) • Anja Moortgat (BE) • Paul Carpentier (BE)
Bert Bleyen en An De Bondt (BE) • Soetkin Linhart (BE) • Joke Hollants (BE)

INSPIRERENDE VOORBEELDEN UIT BUITEN- MAAR OOK BINNENLAND

Eindelijk. Corona zorgde voor afstel maar niet voor uitstel. Op 27 januari 2022 vinden de L&D Talks opnieuw plaats. L&D-professionals en geïnteresseerde bedrijven kunnen dan hun hart ophalen bij gerenommeerde L&D-experts uit het buitenland. Er staan ook enkele nationale experts op het podium. Onder hen: Paul Carpentier (Klein Barnum), Soetkin Linhart (De Opleidingscoach) en Joke Hollants (d-teach online training). Op de Proeverijen in september vielen zij alle drie in de publieksprijzen.

De laatste jaren evolueerde de aanpak rond *learning and development* van een ad-hocbeleid tot een heuse strategie binnen veel organisaties in België. Aan die ontwikkeling bouwt Stimulearning gretig mee, onder andere met de L&D Talks. Toppers uit de internationale de L&D-wereld komen er inspirerende voorbeelden delen die innovatie triggeren.

Sinds de eerste editie eind 2011 passeerden tal van gerenommeerde sprekers de revue op de L&D Talks. Dat is op 27 januari 2022 niet anders. Naast experts uit het Verenigd Koninkrijk, Zwitserland en Frankrijk staan er straks ook een aantal L&D-toppers uit eigen land op het programma. Onder hen de winnaars van de publieksprijs op Proeverijen 2021, een evenement dat steeds populairder wordt bij HR- en LD-professionals in België.

BEDRIJFSTHEATER ALS L&D TOOL



Paul Carpentier zet met Klein Barnum bedrijfstheater in als L&D-tool. *“Op het eerste gezicht associëren mensen theater niet met bedrijfsopleidingen. Maar het is een zeer krachtige manier om boodschappen over te brengen. Waarom? Deelnemers horen de boodschap niet alleen maar ervaren die ook. Daardoor blijft die veel beter hangen”,* legt hij uit.

Door de coronacrisis zag Klein Barnum veel opleidingen in het water vallen, maar Paul en medeoprichter Jeanne bleven niet bij de pakken zitten. *“We hebben van die moeilijke periode gebruikgemaakt om ons aanbod uit te breiden met opfrisvideo's. Dat zijn korte filmpjes waarin we de kernboodschappen van een opleiding hernemen. Dat is een lichte en tegelijkertijd zeer effectieve manier om “leerstof” te herhalen, waardoor die veel beter blijft hangen. In de korte tijd dat we dit pakket kunnen aanbieden, hebben we al gemerkt dat deze vorm van ‘blended learning’ zeer krachtig is.”*

LEREN MET IMPACT



De Opleidingscoach stapt af van een “opleiding” als prominente leervorm: *“Een traditionele opleiding biedt vaak geen antwoord op de (onderliggende) vraag. De coronacrisis heeft ons gedwongen om los te komen van de klassieke manier van opleiden en creatieve oplossingen te vinden voor nieuwe noden. Nu is het tijd om de juiste balans te vinden en leren doelbewust in te richten.”*

Dankzij jaren ervaring in verschillende sectoren ontwikkelde Soetkin Linhart het L&D Business Impact-model. *“Het is lang niet evident om als leerprofessional een vinger aan de pols te (blijven) houden over wat leeft binnen jouw organisatie. Nochtans maak je hét verschil als je weet waar de reële leernoden liggen en in de gepaste leerinitiatieven voorziet. Het L&D Business Impact-model brengt L&D en de business dichter bij elkaar. Je kiest gefundeerd voor die ondersteuning die de business écht nodig heeft.”*

VAN BLABLA NAAR E-LEARNING BOEMBOEM

D-teach online training legt bij de ontwikkeling van online leertrajecten vooral nadruk op de onderliggende digitale didactiek. *“Veel e-learning modules vallen onder de noemer ‘veel blabla, weinig boemboem’. Veel tekst, veel klikken op de ‘next button’, maar weinig echte leeractiviteiten die de kennis verankeren. Wil je van jouw volgende e-learning module geen digitale brochure maken? Leg dan de juiste basis met bewezen (digitale) didactische principes.”*



Joke Hollants van d-teach online training heeft jaren ervaring met het maken van e-learning modules in de auteurs tools Articulate Storyline en Rise. Hoe leuk de tools ook zijn, haar advies is om je vooral niet in de toeters en bellen te verliezen. *“Zorg er in de eerste plaats voor dat jouw module relevant en onmiddellijk inzetbaar is voor de doelgroep. En neem de doelgroep ook mee in jouw online verhaal. Activeer hen en laat hen meedenken.”*

HEEL WAT ANDER LEKKERS

Nast de internationale sprekers en de winnaars van de publieksprijs Proeverijen 2021, komen ook de *best of 3* van de Proeverijen 2020 aan bod. Door corona kregen zij vorig jaar de kans niet om hun verhaal te brengen op de L&D Talks, maar daar wordt nu een mouw aan gepast. Je ontmoet dus ook **Jeroen Krouwels** (hahaha), **Anja Moortgat** (Curious) en **Bert Bleyen** en **An De Bondt** (Ormit).

Nog op het programma staan een L&D-bib en een meet-and-greet met de internationale keynote speakers op het programma. Tussendoor is er ruimte voor good old-fashioned networking, iets waar velen onder ons maanden hunkerend naar hebben uitgekeken.

Meer info en inschrijven kan via ldtalks.stimulearning.be

WAAROM CREATIVITEIT ONMISBAAR IS VOOR LEERECOSYSTEMEN ...

Op 27 januari 2022 staat niemand minder dan Felipe Zamana op het podium van de L&D Talks in Diegem. En dat met een heel interessante keynote: How creativity can help us build ecosystems of learning. Tijdens de voorbereidende gesprekken ontdekten we al zijn passie voor geschiedenis en cultuur (met name kastelen en gewapende conflicten). Hij zal zich dan ook tegoed doen aan cultuursteden Brugge, Gent en Amsterdam. En ook leper staat op zijn agenda. Wie weet wil jij hem (en zijn vrouw) wel rondleiden?

Daarnaast is Felipe hier natuurlijk om te spreken over zijn werk en passie: creativiteit. Als professor, onderzoeker en adviseur op het gebied van creativiteit houdt hij zich bezig met toegepaste creativiteit in educatieve, culturele, sociale en organisatorische ontwikkeling. Hij is bovendien coördinerend professor van het Creatief Leiderschapsprogramma van de World Creativity Organization.

Je stelt dat creativiteit een sociaal proces is. Kan je dit duiden?

Felipe: "Als je een goede connectie tussen mensen hebt, maar een slechte omgeving die creativiteit niet stimuleert, zal het niet werken. De omgeving is dus essentieel voor creatieve ecosystemen. Het betreft de relatie tussen de peers en de omgeving. Beide zijn nodig: we moeten begrijpen hoe de connectie tussen mensen werkt én de omgeving an sich kunnen vatten. Kunnen we die laatste verbeteren, dan zullen de connecties tussen mensen verveelvoudigen."

Je ziet een heel speciale rol weggelegd voor het management?

Felipe: "De manager is een sleutelfiguur in de opbouw van deze gemeenschap. Met gemeenschap bedoel ik dan een taakgroep, team, sector, een groep collega's of ook een hele organisatie. Eigenlijk kan het om het even welke dimensie zijn. De manager is ervoor verantwoordelijk om

dit netwerk te laten functioneren, ideeën te delen en nieuwe creatieve en innovatieve ideeën te stimuleren."

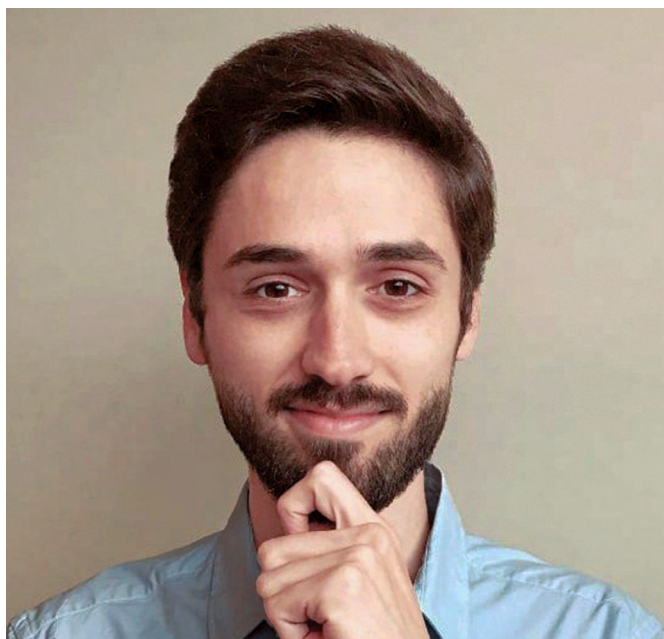
Welke rol geef je aan leer- en ontwikkelingsprofessionals?

Felipe: "Creativiteit is een vorm van leren. Ik zie creativiteit als iets nieuws en iets waardevols. Als je iets leert, is het nieuw, althans voor jou. En als je écht leert (niet uit je hoofd leert) heeft het waarde voor jou. Om die reden is een leerproces een proces van creativiteit en zijn L&D-managers creativiteitsmanagers."

Hoe kan ik die creativiteit in mijn organisatie of in mijn team stimuleren?

Felipe: "De snelste manier is: vragen stellen. Managers die de creativiteit in hun teams willen stimuleren, moeten meer vragen stellen aan hun teamleden. Zo voelen die zich meer betrokken bij het werk en zullen ze meer ideeën delen. Het is niet de manager die hen moet vertellen wat ze moeten doen en hoe. Beter is om aan het team te vragen wat waardevol is aan hun werk of hoe ze het willen verbeteren. Hen meer autonomie en controle te geven. Een manager is dan eerder een begeleider, een mentor die medewerkers helpt te navigeren doorheen deze complexiteit en onzekerheid. Het is dus het team dat met de oplossing moet komen, niet de manager. Op langere termijn moet er bovendien gewerkt worden aan een duurzame omgeving die gunstig is voor creativiteit. Dit kan wat tijd in beslag nemen als de cultuur van de organisatie daartoe moet veranderen. Het organisatieklimaat maakt deel uit van die cultuur en verwijst naar hoe mensen zich voelen. Dit gaat dus over emoties. Met het woord 'omgeving' verwijzen we niet alleen naar de fysieke maar ook naar de cognitieve omgeving. Mensen hebben een ruimte nodig die creativiteit stimuleert, een omgeving die alle zintuigen prikkelt. We moeten de bedrijfsruimten dus heroverwegen zodat ze een positieve invloed hebben op het mogelijke creatieve gedrag van medewerkers. De cognitieve omgeving zal voor een groot deel bepaald worden door het feit dat er vertrouwen tussen medewerkers heerst. Onder meer daarover heb ik het tijdens mijn keynote in Brussel.

Daarnaast is ook vertrouwen belangrijk voor het creatieve proces. Om meer vertrouwen te creëren, heb je transparantie en duidelijkheid nodig. Als ik het gevoel heb dat je niet helemaal eerlijk tegen me bent (het ge-



woon aanvoelen is al voldoende, daarom hoeft de werkelijkheid nog niet zo te zijn), dan zal ik geen ideeën met je delen. Vertrouwen opbouwen, kost tijd. Er is geen snelle oplossing. Je doet het door mensen autonomie te geven. Micromanagement moet plaats maken voor managers die hun teamleden vertrouwen in hun taken en rollen. Teamleden die voelen dat ze vertrouwen krijgen, zullen meer openstaan om ideeën te delen.”

Hoe kan ik als individu zelf creatiever worden?

Felipe: “In principe kan dit door je gedrag. Je moet actie ondernemen om creatiever te worden. Het gaat niet vanzelf. Heb je een idee dat je levensvatbaar wil maken, dan moet je dat idee steeds opnieuw testen om het uitvoerbaar te maken en het te laten gebeuren. Onderneem je geen actie, dan blijft het bij een idee. En om betere ideeën te hebben, is het belangrijk om kennis op te bouwen, te blijven leren en je te omringen met mensen. Want creativiteit is ook een sociaal proces.”

Wat je vertelt, is niet zo eenvoudig gezien onze traditionele kijk op organisaties en relaties.

Felipe: “Klopt, we zijn nog steeds intens verbonden met de industriële revolutie. In scholen en bedrijven zien we nog steeds een hiërarchie, zoals een bevelsstructuur. Bazen en mensen die voor deze baas werken. In netwerken heb je geen bazen. Iedereen kan de baas zijn. Het leiderschap is situationeel. Afhankelijk van de situatie zal een bepaalde persoon het best geplaatst zijn om het team te leiden, omdat die bv. de meeste relevante kennis heeft, de uitdaging het best kan omschrijven of de situatie het best kent. In een andere situatie kan iemand anders de beste leider zijn. Een netwerk is meer organisch, vloeiend en kiest de leider, terwijl de traditionele aanpak eerder hiërarchisch en stabiel is. Mensen zijn bang voor verandering in deze traditionele werkwijze. Bazen willen de baas blijven. Ze willen niet dat iemand anders de leiding overneemt. Maar we moeten openstaan voor verandering. Anders is het onmogelijk om creatief te zijn.”

Hebben mensen bepaalde denkttools nodig om creatief te zijn?

Felipe: “Iedereen moet zijn eigen creatieve proces en zijn eigen voorkeuren om problemen op te lossen en creatief te zijn, ontdekken. Zo zijn er mensen die liever alleen zijn op een rustige plek, terwijl anderen liever creatief zijn door met anderen samen te werken. Er zijn nuances tussen hoe individuen willen creëren. Om het creatieve proces te starten, kan je gebruik maken van een aantal bestaande methodes zoals de ‘designthinkingmethode’. Maar individuen kunnen net zo goed beginnen met hun eigen creatieve proces. Het is daarom belangrijk dat mensen inzicht hebben in hun individuele voorkeuren om creatief te zijn en in de manier waarop dit het creatieve proces beïnvloedt.”

Je bent medeorganisator van de World Creativity Day. Kan je ons hier meer over vertellen?

Felipe: “Het World Creativity Day is een wereldwijde gemeenschap die onderwijsmensen, sociale ondernemers, bedrijfsleiders, technologen, beleidsmakers, onderzoekers en andere changemakers samenbrengt. Het forum bevordert en verbindt initiatieven met specifieke en werkbare uitdagingen rond creatieve vaardigheden, de ontwikkeling van innovatie, duurzaamheid en economische en sociale aspecten.



Dit jaar hebben 120 leiders, verspreid over de hele wereld, de World Creativity Day georganiseerd. Het is een groot feest van creativiteit. De kracht van het netwerk zit ‘m in de mensen. Iedereen die deelt en samenwerkt - steeds vanuit de eigen ervaring en kennis - draagt daartoe bij. Als iedereen brengt waar hij het beste in is, groeit iedereen, gedijt iedereen. We delen en verbinden er om te groeien en te leren. We worden vandaag als samenleving geconfronteerd met problemen waar we geen oplossingen voor hebben. Nochtans zijn die nodig. Door onze hersenen samen te brengen in een lerend netwerk brengen we daar verandering in.

Als netwerk hebben we een duidelijk doel maar geen duidelijk pad nodig. In dit verhaal spelen de leiders een zeer belangrijke rol. Hun doel is om kennis te delen met hun netwerk. Ze zijn een soort createur binnen hun gemeenschap. Ze zijn ervoor verantwoordelijk om de beste mensen te vinden om hun kennis te delen rond verschillende onderwerpen. Dit jaar werden 13 onderwerpen besproken die gebaseerd zijn op de vaardigheden nodig voor de 21^e eeuw, zoals bepaald door het World Economic Forum. De 5 belangrijkste vaardigheden zijn: analytisch denken en innovatie, actief leren en leerstrategieën, oplossen van complexe problemen, kritisch denken en analyseren, en creativiteit, originaliteit en initiatief.

Het Forum schat dat tegen 2025 85 miljoen banen verdrongen kunnen worden door een verschuiving in de arbeidsverdeling tussen mens en machine. Maar er kunnen nog meer banen bijkomen - 97 miljoen - die beter zijn aangepast aan de nieuwe taakverdeling tussen mensen, machines en algoritmen. 50% van alle werknemers zal tegen 2025 bijgeschoold moeten worden naarmate de toepassing van technologie toeneemt, zo blijkt uit het Future of Jobs Report van het World Economic Forum.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden werk ik graag mee aan het World Creativity Day. Het doel van dit netwerk is niet noodzakelijk om de beste leiders te vinden, maar wel de meest geëngageerde. De beroemdste leiders zijn niet altijd het meest betrokken bij de zaak, terwijl de meest geëngageerden graag willen verbinden en bij iets groters willen horen. Als organisatie willen we deze mensen een stem geven.”

We zijn benieuwd, Felipe, naar jouw stem én bijdrage tijdens de L&D Talks. ■



Luc De Schryver is een consultant in creativiteit en innovatie. Hij is verbonden aan de UCLL als docent creativiteit en is auteur van het kersverse boek ‘Toegepaste verbeelding’ (p. 8). Daarover gaf hij een korte presentatie op Proeverijen, uw L&D Festival 2021. De link met de keynote van Felipe is vlug gemaakt. Luc leeft in Brussel samen met zijn partner en drie siamezen.

OPEN OPLEIDINGEN

174263	15-03-22	Voorjaarssessies BTW club	8200
172977	15-03-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	3500
172590	15-03-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	2200
169200	15-03-22	Payroll Professional: je eerste stappen	2140
169204	16-03-22	Payroll Professional: je eerste stappen	9810
170871	17-03-22	Payroll Professional: je eerste stappen	online
172593	17-03-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	8500
172602	17-03-22	Sociale actualiteit voor de private social profit	9052
174259	17-03-22	Voorjaarssessies BTW club	8900
172622	18-03-22	Praktijkdag ontslag	2140



COMPUTER EN MEDIA

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
116584	13-12-21	Cobit® 2019 foundation	1060
168098	13-12-21	DPO - Data Protection Officer - Certificatie Training	9850
171694	13-12-21	Adobe Indesign gevorderd	8500
171829	13-12-21	Customize en optimize Microsoft 365 - SharePoint	8200
172522	13-12-21	Photoshop - basics in één dag	online
172514	14-12-21	Jumpstart in After Effects voor motion graphics	online
163531	14-12-21	MS Power BI van A tot Z	1120
172491	14-12-21	After Effects - the next level	2018
172502	15-12-21	Illustrator - expert tips & tricks	2018

172532	17-12-21	Premiere Pro - the next level	2018
172516	20-12-21	Logo animaties maken met After Effects	2018
172489	21-12-21	After Effects - expert tips & tricks	2018
172530	22-12-21	Premiere Pro - expert tips & tricks	2018
172496	28-12-21	Cinema 4D - basics in één dag	2018
172482	29-12-21	Acrobat Pro - basics in één dag	2018
171935	31-12-21	E-learning: Office	8200
173110	07-01-22	ISO 27001, ISO 27002 en ISO 27701 - Implementatie en Audit	2440
172886	10-01-22	Microsoft Teams	8200
171995	10-01-22	Families voor Revit	8800
172825	13-01-22	Excel - basis	8200
173164	18-01-22	Certified Data Protection Officer (DPO): Functionaris	8200
172835	20-01-22	Excel gevorderd	8500
172854	24-01-22	Upskill Excel - Draaitabellen - interactieve tabellen	8200
173031	24-01-22	Xamarin Forms met C# .NET en .NET 5 WebAPI's	9051
173099	27-01-22	Agile PM Foundation	8200
172834	27-01-22	Excel gevorderd	8200
116597	31-01-22	Iso-iec 27001 foundation	1060
172841	01-02-22	Excel PowerPivot for Business Users	8200
172823	01-02-22	Excel - basis	8500
172829	01-02-22	Excel en Power BI: data-analyse en visualisatie	9051
173034	01-02-22	Basis ICT begrippen voor niet ICT-specialisten	8200
172830	03-02-22	Excel en Power BI: data-analyse en visualisatie	9051
116576	03-02-22	Iso-iec 27001 practitioner	1060
172811	03-02-22	Adobe InDesign: basis	8200
172927	04-02-22	SharePoint initiatie	8500

OP ZOEK NAAR TIJDELIJKE L&D ONDERSTEUNING?

Hebt u een
opleidingsvraag of staat u
voor een strategische
uitdaging? Reken op onze
consultants voor tijdelijke
versterking of concrete
projecten.



WWW.OPLEIDINGSCOACH.BE



INFO@OPLEIDINGSCOACH.BE



DE OPLEIDINGSCOACH

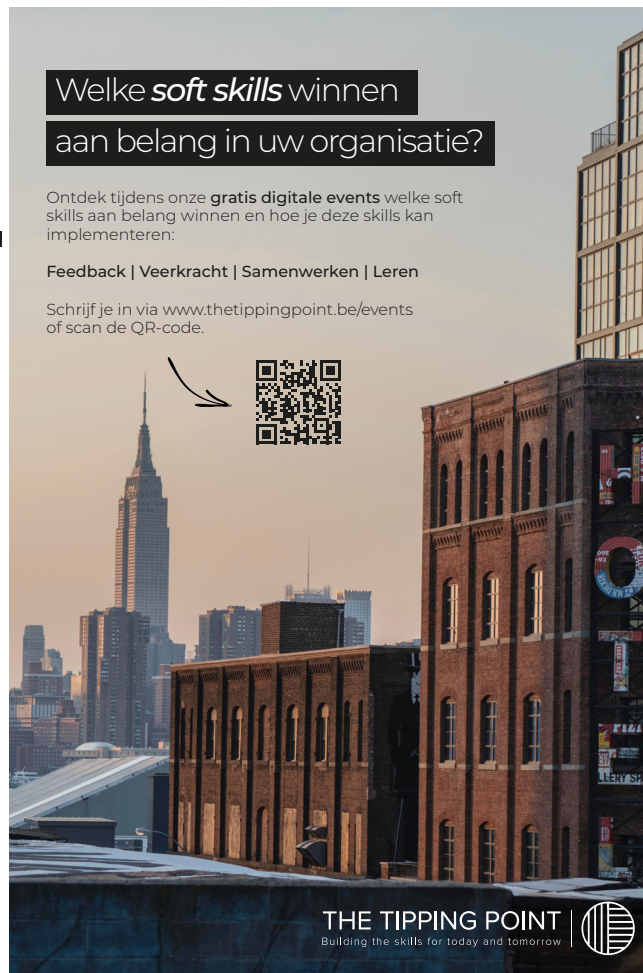
WWW.THETIPPINGPOINT.BE

Welke *soft skills* winnen aan belang in uw organisatie?

Ontdek tijdens onze **gratis digitale events** welke soft skills aan belang winnen en hoe je deze skills kan implementeren:

Feedback | Veerkracht | Samenwerken | Leren

Schrijf je in via www.thetippingpoint.be/events
of scan de QR-code.



THE TIPPING POINT
Building the skills for today and tomorrow



INSPIREREN | TRAINEN | DO-IT-YOURSELF | OP MAAT

EVENTS & INSPIRATIE



L&D TALKS

do 27 januari 2022 - Holiday Inn Brussels Airport

ldtalks.stimulearning.be



TOP100 TOOLS FOR LEARNING

do 24 februari en 3 maart 2022

top100.stimulearning.be



L&D AWARDS

do 17 maart 2022 - SD Worx Antwerpen

awards.stimulearning.be



DE POTTENKIJKER - OP BEZOEK IN DE KEUKEN VAN RANDSTAD GROUP

do 21 april 2022

pottenkijker.stimulearning.be



PROEVERIJEN, UW L&D FESTIVAL

do 26 januari 2023 - De Montil Affligem

proeverijen.bedrijfsopleidingen.be



DONDERDAG 24/02/22+03/03/22 VIRTUAL EVENT - NL/FR

Een organisatie van FOD Bosa, Groupe Epsilon én Stimulearning.

Luister naar **getuigenissen** van opleidingsprofessionals over hun favoriete Tool for Learning.

Je kiest zelf welke van de getuigenissen je online wil bijwonen. Je kan er **gratis** bij zijn als je zelf een tool voorstelt.

TOP100.STIMULEARNING.BE

Acrobat Reader, Adapt, Adobe Acrobat Pro, Adobe After Effects, Adobe Audition, Adobe Connect, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Adobe Premiere Pro, Adobe Spark, Adobe XD, Affinity Designer, airmeeet, aNewSpring, Apple Keynote, Articulate, Artsteps, AskDelphi, Audacity, Audiate, Biteable, Blinkist, Box, Bramble, Breeze, Butter, Calendly, Camtasia, Canva, Circle, Cisco Webex, ClickUp, Collaboard, DeepL, Degreed, Drillster, Dropbox, Easygenerator, Eduhint, edX, elink, Excel, Genially, getAbstract, Gmail, Google Analytics, Google Chrome, Google Docs & Drive, Google Glide, Google Jamboard, Google Maps, Google Meet, Google Translate, Google Workspace, Greenshot, H5P, Harvest, Hopin, iorad, iSpring, Jira, Kahoot, Lectora, LinkedIn, LinkedIn Learning, Loom, Lucidchart, Lumen5, Mailchimp, Medium, Mentimeter, Microsoft Teams, Mindstone, Miro, Monday.com, Moodle, MS Edge, MS Forms, MS Stream, MS Whiteboard, Mural, Nulia Works, OBS Studio, OneDrive, OneNote, Outlook, Padlet, PBWorks, Piktochart, Poll Everywhere, Power Automate, PowerPoint, Schoox, Screencast-O-matic, SharePoint, Shutterstock, Skills Base, Skype, Slack, Snip & Sketch, Soapbox, Streamyard, Survey Monkey, TED Talks, Telegram, Trello, Twitter, Typeform, Udemy, Vimeo, ViteroMeeting, WeTransfer, WhatsApp, Whereby, Wikipedia, Wipster, WordPress, Workplace by Facebook, Yammer, yEd, YouTube, Zoom



OPEN OPLEIDINGEN

172888	07-02-22	OneNote	8200
172903	07-02-22	Excel draaitabellen	8200
171858	07-02-22	Dynamo voor Revit	8800
172849	07-02-22	MS PowerPoint - basis	8200
172855	08-02-22	Upskill Excel - Een snelle start in Excel	8200
172858	08-02-22	Upskill Excel - Korte en krachtige functies	8200
173143	08-02-22	Discovering Microsoft 365 Apps - Overview, security	8200
172815	10-02-22	Adobe Photoshop: basis	8800
174203	15-02-22	Webapplicaties bouwen met Blazor in C# .Net 5	8200
172891	15-02-22	Starten met Outlook	8200
174404	16-02-22	Maak met Wordpress een professionele website	8200
172847	16-02-22	Microsoft 365 - Gebruiker	8200
174414	17-02-22	Professionele nieuwsbrieven ontwerpen met MailChimp	9051
172930	17-02-22	Upskill Word - Met tabs werken, hoe gaat dit ook al weer?	8200
172840	18-02-22	Excel Power Query	8800
172807	24-02-22	Adobe Illustrator: basis	8200
173111	04-03-22	ISO 27001, ISO 27002 en ISO 27701 - Implementatie en Audit	2440
173142	07-03-22	Customize en optimize Microsoft 365 - SharePoint	9051
172901	07-03-22	Access basis	9051
172924	07-03-22	Power Apps en Power Automate	8200
172838	07-03-22	Excel gevorderd	8200
172822	08-03-22	Excel - basis	8500
172846	08-03-22	MS-Project	9051
172814	08-03-22	Adobe Lightroom	8800
172810	08-03-22	Adobe InDesign: basis	8500
173147	08-03-22	Microsoft 365 - Administrator	9051
173100	10-03-22	ITIL 4 Foundation - blended learning	9051
172848	10-03-22	MS PowerPoint - basis	8200



TECHNIEK EN TECHNOLOGIE

ID	START	OPLEIDINGSTITEL	POSTCODE
171967	13-12-21	EPC - permanente vorming 2021 - 6 uur	8200
171970	13-12-21	EPC - permanente vorming verplichte inhoud 2021	8200
171962	13-12-21	EPC - permanente vorming 2021 - 6 uur	8200
172313	15-12-21	Ventilatieverslaggever	8200
172046	16-12-21	Herstellen van een fietswiel	8800
171963	17-12-21	EPC - permanente vorming 2021 - 6 uur	8400
172321	20-12-21	Ventilatieverslaggever - Certificering	8200
172323	21-12-21	Ventilatieverslaggever - Certificering	9051
171952	23-12-21	EPB-verslaggever - Centraal examen	9051
171856	30-12-21	Dronepilot Expert: Specific Operations Risk Assessment	9051
171808	13-01-22	Buitenverlichting	8500
174304	18-01-22	De thuisbatterij van A tot Z	8400
171953	20-01-22	EPB-verslaggever - Centraal examen	9051
172916	24-01-22	Practicum riemen	8500
172911	01-02-22	Elektrische motoren industrieel	8500
171736	01-02-22	Automotive - Basisopleiding autoverkoper: Technische basis	8500
172910	03-02-22	Bouwen van industriële elektrische schakelkasten	8500
172093	08-02-22	Lichtberekening met EVO	9051
172914	14-02-22	Practicum koppelingen	8500
174303	22-02-22	De thuisbatterij van A tot Z	8400
172935	23-02-22	technische visualisatie in de bouw - realiteit vs virtueel	2570
172917	07-03-22	Storingstechnicus industriële elektriciteit	8500
172913	14-03-22	Inleiding in de machinebouw	9051



Behaal duurzame resultaten door gedragsverandering

FranklinCovey, bekend van *The 7 Habits of Highly Effective People*, biedt trainingen, coaching, online modules, tools en content gebaseerd op tijdloze principes en bewezen methodes.

Wij zijn wereldwijd specialist op het gebied van persoonlijke, leiderschaps- en organisatie-effectiviteit.

Bekijk onze website

www.franklincovey-benelux.com



THE 7 HABITS
of Highly Effective People®



PROVINCIE ANTWERPEN: LEREN IN VOLLE ONTWIKKELING

MARION KAHANE & JAN VAN HOOFF - PROVINCIE ANTWERPEN

Sinds de Provincie Antwerpen haar gloednieuwe LMS geïmplementeerd heeft - met de ludieke naam LEO (Leren En Ontwikkelen) - is leren bij de organisatie meer dan ooit in evolutie. Klassiek leren maakt steeds vaker plaats voor blended trajecten, leidinggevendens hoeven niet langer formeel goedkeuring te geven voor opleidingsvragen, en er zijn steeds meer data beschikbaar om beslissingen mee te onderbouwen. Tijd voor een boeiend gesprek met Marion Kahane en Jan Van Hoof.

Hoe is het leren bij jullie georganiseerd en wat is jullie rol?

Marion: "We hebben een departement mens, communicatie en organisatie, waar de dienst talent- en organisatieontwikkeling deel van uitmaakt. We werken er met 10 collega's aan het leerbeleid van Provincie Antwerpen voor een zeer heterogene en verspreide groep van 1.700 mensen. Dat gaat van architecten over poetspersoneel tot laboranten, verdeeld over de hele provincie. De meeste collega's kennen ons van het open leeraanbod, waar mensen zich vrij voor kunnen inschrijven. Daarnaast voorzien we ook individuele leertrajecten en leren op maat van teams of grotere entiteiten. Leren in al zijn vormen dus."

Jan: "Marion is het diensthoofd en ik ben adviseur, maar we hangen niet te veel vast aan functietitels. We passen zelforganiserende en zelfsturende principes toe. En werken eerder met rollen dan met functies. Als adviseur ben ik bv. met verschillende zaken bezig. Ik beheer mee ons leerplatform, rol mee e-learning uit in ons aanbod (wat voor ons vrij nieuw is) en daarnaast begeleid ik net als andere collega's een aantal opleidingen."

Hoe kijken jullie naar leren?

Marion: "Onze visie past binnen de algemene visie van Provincie Antwerpen waarin heel expliciet staat dat we een flexibele en open organisatie zijn waar leren en groeien vooropstaan, en waar we steeds opnieuw de vraag stellen hoe we kunnen bijleren. De missie van onze dienst is om mensen te helpen om hun job beter te kunnen doen én om ook vaardigheden gericht op de toekomst te ontwikkelen. Acht principes vormen het kompas voor ons leerbeleid, waaronder 'sociaal leren' - omdat we vinden dat leren met en van elkaar heel belangrijk is, alsook 'evidencebased' werken op het vlak van leren."

Jan: "Omdat we op zoek gaan naar de ideale leervorm neemt blended learning een steeds belangrijkere plaats in. Het nieuwe LMS, dat de naam LEO kreeg (van Leren En Ontwikkelen), helpt ons om onze visie wat dat betreft waar te maken. Die visie is overigens niet zo uniek: de algemene kijk op leren evolueert van sturend naar meer autonomie, en van formeel naar meer informeel. Daarin verschillen we niet van wat andere organisaties doen."

Opvallend in het nieuwe systeem is wel dat de formele goedkeuring door de leidinggevende wegvalt wanneer iemand in het team zich inschrijft voor een opleiding, niet?

Jan: "Klopt. Leidinggevendens moeten geen officiële goedkeuring meer geven als iemand van hun team zich inschrijft voor een opleiding. Ze

worden wel automatisch geïnformeerd door het systeem, ze hebben ook een eigen dashboard om het (formele) leren van hun medewerkers op te volgen. Niet ter controle maar ter aanmoediging, om op de hoogte te blijven en het gesprek aan te gaan."

Marion: "Daar hebben we echter geen veranderingstraject of zo aan gekoppeld, het paste gewoon bij de evolutie die we in het algemeen doormaken in hr. Ook op het vlak van leiderschap gaan we uit van minder controleren en meer vanuit vertrouwen werken."

Het nieuwe LSM zorgde er ook voor dat er belangrijke stappen gezet zijn op het vlak van e-learning en blended learning. Kan je daar iets over vertellen?





Marion: “2020 en 2021 stonden in het teken van de lancering van ons nieuwe LMS. Het brengt heel wat kansen met zich mee, onder meer de integratie van een e-learningaanbod. We hebben de eerste stappen gezet in het zelf ontwikkelen van e-learning, waar we een software-licentie voor hebben. Daarnaast kochten we meer dan 120 generieke e-learnings aan. We krijgen erg positieve reacties op deze exponentiële uitbreiding van het aanbod. Leren kan nu op elk moment.”

Jan: “Het tijd- en plaatsonafhankelijke is voor ons een grote stap vooruit. Voorheen was 90% van ons aanbod face-to-face, waardoor deelnemers soms moesten wachten op een opleiding. Tegelijkertijd bouwen we volop aan blended trajecten. De goesting en het geloof is er.”

te stemmen op de noden die er leven. Is leren effectief geïntegreerd in het dagelijks werk? Zijn wij echt die lerende, flexibele en open organisatie? Of denken we dat alleen maar? (lacht) Verder is er de spanning tussen het reguliere werk, waar we de handen al vol mee hebben, en innovatie.”

Jan: “Daarnaast is een uitdaging om onze processen aan te passen. Wat betekent de nieuwe aanpak voor onze planning en budgetten? Een andere vraag is: hoe snel willen we gaan? We ontwikkelen blended trajecten, maar betekent dat dat we bestaande opleidingen laten vallen, of een tijdje naast elkaar laten lopen? Bij het wijzigen van ons leeraanbod kunnen we niet over één nacht ijs gaan. Ik ben ook benieuwd naar hoe mensen op de langere termijn met onze e-learning zullen omgaan. De eerste cijfers zijn goed, maar we weten nog niet genoeg.”

Marion: “Tot slot zie ik nog kansen in bv. microlearning, waarbij werken en leren meer met elkaar verweven is, en in het verbeteren van onze onboarding. En als ik mag dromen, dan zou ik ook graag de (zeer goede) kennisbanken met stappenplannen, instructievideo's, tips ... van onze collega's in IT en communicatie integreren in het LMS. Maar voorlopig hebben we andere prioriteiten.”

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst? Waar zou je graag naartoe willen?

Jan: “Ik hoop dat we het leren van elkaar nog sterker kunnen maken door de juiste tools uit te rollen. Zodat mensen heel makkelijk een vraag kunnen stellen, en geholpen worden door collega's in plaats van door een formele opleiding. De technologie helpt ons daarbij, het is nu zaak om dit binnen te brengen in de organisatie.”

Marion: “Inderdaad, leren van en met elkaar is wel onze visie, maar in de praktijk merken we dat nog niet altijd. Yammer wordt bv. redelijk weinig gebruikt voor dat soort vragen. En als het al eens gebeurt, zie

“Feedback geven, krijgen én vragen is een belangrijke competentie. Het is wetenschappelijk bewezen dat zelf feedback vragen ervoor zorgt dat die feedback ook makkelijker gegeven én aanvaard wordt.” - MARION

Klassieke trajecten vertalen naar een blended versie is een expertise op zich. Ondersteunen jullie de medewerkers die dit moeten doen hierin?

Jan: “Dat is een goede vraag. In ons team hebben we hier leermomenten voor georganiseerd, en tegelijk zijn we ook nog wat aan het zoeken. Er zijn nieuwe flows nodig en er zijn heel wat vragen te beantwoorden: wie gaat het bouwen en hoe, hoe gaan we hierin samenwerken met de experts en trainers, hoe configureren we het in ons leerplatform ... Klassieke opleidingen hebben we nog veel meer in de vingers. We zijn hier dus nog lerend in, maar we geven onszelf de tijd om te experimenteren.”

Wat zijn jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren en waarom?

Marion: “Een vraagteken dat we hebben, is hoe onze leercultuur er nu eigenlijk uitziet. We zijn zo'n grote organisatie: hoe kijken al die mensen naar leren? Daarom gaan universiteitsstudenten dat nu voor ons onderzoeken. Ook de recente personeelsspeiling zal dit helpen in kaart brengen. Al die informatie zal ons helpen om ons leerbeleid nog meer af

je dat mensen erop springen en direct willen helpen. Maar de expertise en collectieve wijsheid die er is in onze organisatie ontsluiten we misschien nog niet genoeg. Daar kunnen wij nog een rol in spelen in samenwerking met bijvoorbeeld de communicatiedienst en ICT.”

Welke competenties horen er bij die toekomst, vinden jullie?

Marion: “Dat gesprek zijn we op dit moment volop aan het voeren. So-wieso digitale competenties, daar kan je bijna niet meer zonder. Verder alles rond leiderschap, veranderingsbereidheid, veerkracht en alles wat relationeel is zoals emotionele intelligentie, samenwerking, dialoog. Tot slot denk ik nog aan feedback geven, krijgen én vragen om dingen bespreekbaar te maken. Dat is erg belangrijk voor een leercultuur, dus hier zetten we sterk op in. Vooral feedback vragen is belangrijk: het is wetenschappelijk aangetoond dat het veel sterker is om mensen hierin te ondersteunen, omdat de feedback dan makkelijker gegeven én aanvaard wordt. Het is laagdrempeliger en psychologisch veiliger. We zijn dit dan ook in het operationele aan het integreren.”

Jan: “Wat meteen een mooi voorbeeld is van hoe we evidencebased werken integreren.”

De vorige geïnterviewde wil graag weten op welke manier jullie beslissingen over het leerbeleid nemen op basis van data, en welke data dan het meest relevant zijn?

Jan: "We zijn daar wel mee bezig, maar we zijn ook nog zoekende. We beschikken over veel meer goed toegankelijke data dan vroeger, maar met welke data willen we aan de slag? Je kan er ook op verschillende manieren naar kijken. Ben je bv. bij uitstroom uit e-learningtrajecten ongelukkig of net blij omdat je denkt dat mensen geleerd hebben wat ze moeten leren? We hebben niet zozeer veel richtgetallen in gedachten, we zijn eerder benieuwd naar trends."

Marion: "Wat betreft deelnemersevaluaties hebben we ook een evolutie doorgeemaakt: de voorbije jaren bevroegen we vooral de operationele tevredenheid en probeerden we het effect te meten via zelfevaluatie door de deelnemer drie maanden na de opleiding. Vandaag hebben we



**“Ben je blij met veel uitstap in een e-learningtraject?
Omdat je denkt dat mensen geleerd hebben wat ze wilden leren?
Of vind je dat ze het moeten afwerken?
Daar kan je op verschillende manieren naar kijken.” - JAN**

vragen geïntegreerd die evidencebased meer het leereffect onderzoeken, en die voorspellend zijn naar toepassing toe. Ook daar moeten we

nog evolueren naar een rapport waar we mee kunnen werken. Maar we hebben nu op zijn minst de data, dus dat is goed.” ■



PASPOORT MARION

- › **Functie?** Diensthoofd Dienst Talent- en Organisatieontwikkeling - Provincie Antwerpen
- › **Vroeger?** Manager HR consultants / learning consultants & HR BP - Stad Antwerpen; L&D consultant - ZNA; L&D consultant Alcatel-Lucent.
- › **Studies?** bachelor rechten @UA + master criminologie UGent
- › **Wat is je professionele motto?** “Gras groeit niet door eraan te trekken.”
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** LinkedIn, de podcast ‘No more boring learning’, collega’s in onze en andere organisaties en hr-tijdschriften.

PASPOORT JAN

- › **Functie?** Adviseur Dienst Talent- en Organisatieontwikkeling - Provincie Antwerpen
- › **Vroeger?** Expert leren - Inovant; Researcher - UA, Coördinator educatie - Technopolis; Adviseur Educatie - PIME ...
- › **Studies?** bachelor Sociaal Cultureel Werk @KDG; bachelor Milieukunde @UA; master Opleidings- en Onderwijswetenschappen @UA ...
- › **Wat is je professionele motto?** “Wat kunnen we leren?” Ik ben altijd op zoek naar wat we nog kunnen verbeteren in een opleiding.
- › **Meest inspirerende L&D-informatiebron?** Specifiek voor digitaal leren en e-learning is er de blog van Wilfred Rubens waar ik vaak inspiratie uithaal.



Vragen voor Samen

- › **Wat betekent Stimulearning voor jullie?** Een waardevol en ondersteunend netwerk waar we kunnen leren van elkaar en inspiratie opdoen, met originele initiatieven en internationale sprekers voor mensen in ons vak. Zo hebben we een wereldwijde kijk op L&D.
- › **Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel?** Hoe voeren jullie gericht promotie voor opleidingen, zodat het aanbod bij de juiste mensen terechtkomt?

LEREN OP MAAT

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

LEARNING WITH THE MIND IN MIND

We live in a VUCA world (volatile, uncertain, complex, ambiguous) in which the digital revolution requires different and new competences and skills. Not only digital literacy and technological knowledge become important, but also other competences such as an entrepreneurial and creative mindset and the ability to be resilient, and innovative. Lifelong learning is crucial to ensure the productivity and competitiveness of companies and organisations and helps to deal with the shortage on the labour market. It is clear, lifelong learning is essential. In order to ensure that learning has an effective impact, it is important to have insights in the role of memory and the way the brains remembers information. I had the opportunity to discuss this interesting topic with Dr Sam Mather, who will be presenting a keynote on Thursday **27 January 2022** during the L&D Talks.



WHO IS DR. SAM MATHER?

Dr Sam Mather has a BA (Hons) in Business Studies, an MSc in Learning and Performance Management and a doctorate in Occupational Psychology and Neuroscience, has a unique combination of skills that allows her to bring neuroscience solutions to individuals and organisations. Dr Mather teaches at Henley Business School on the Applied Management and Leadership degrees and Masters in Leadership programmes. In addition, she is a frequently requested speaker and has published two books based on her research on how organisations can create safe, brain-friendly environments that enable employees to develop, build and maintain their Resilience and Innovation, to be able to Switch their thinking enabling them to Evolve (RISE).

We live in a world that changes and evolves very quickly. How important is (lifelong) learning today?

Learning is nowadays essential to every organisation or company. But I think that it is not only about learning new things, but rather knowing how to (un)learn, because the things we are learning today will be quickly outdated. People should be able to pick something up that works for now and then quickly drop it and pick something else up that works in the future. We really have to be able to unlearn things as quickly as you

can learn things - and that's not easy. It's also about being innovative and creative when you have to do something that you don't know, adapting learning to new circumstances and opportunities, etc. We are talking about learning agility, that has become a very important competence on the work floor which importance will only grow in the future.

A key issue for L&D experts is to understand how memory and the brain work. Can you explain from a neuroscience perspective how learning works and what happens in the brain when you learn?

If you want to learn something, a change has to take place. You need to unlearn the old and relearn the new. In order to do that, you need to, of all things first, have the resilience and the willingness to deal with the change. Learning means you have to think differently, be innovative and creative, you need to switch the way you work and in doing that you evolve, because learning allows you to increase your comfort zone and it allows you to become more confident and comfortable in your abilities. From a neuroscience perspective, learning something new is creating new neurons and connecting new neurons together. If you are learning something completely new, the brain connects two new neurons. But if you have to do something completely different than you've learned before, you have to disconnect neurons and connect them to different ones. So there is physiologically a change in the brain. And this process takes energy and effort. Think of when you bought a new car. In the old car you use a specific stick to put the indicators on. But in the new one, the stick is somewhere else. So for the first two weeks with your new car you are putting the window wipers on instead of the indicators, until you relearn this change. And for this change you need a willingness, because it takes effort, and when you're not paying attention you will go back to putting the window wipers on.

The function of learning is to put information into memory so that it can be accessed when required at a later date. What are the conditions for the individual learner to learn?

First of all you need to have to look after yourself physically because learning is a physiological process. In the sense that you have to have slept well, have eaten well, etc. Sleep is a good example: research has shown that learning with breaks in between, particularly the sleep break, is very beneficial and a lot of learning is being processed as we sleep. While sleeping, the hippocampus is going over what happened in the day and is storing memories. And if you don't get enough sleep, you miss the opportunity to transfer this learning into memory.

You need to enable the brain to maximise its ability to learn by ensuring that it is not using its valuable energy and resources on things such

as protecting itself and avoiding failure. In other words the 'threat response' in our brain needs to be quiet, in particular for learning. Some people prefer learning at home, because they feel less threatened, safer. They feel at home with their cat on their lap, slippers on and a nice cup of tea. They feel comfortable and therefore their brain is in a safe space which is why some people say they learn better at home because they are not distracted by things that happen at the office. Ironically, this doesn't work for everyone. Some people struggle to concentrate at home because, well its home, not work.. This is because of the way the brain works. In order to maximise memory efficiency, the brain thinks in "chunks". When we move from one "chunk" to another, it is called an event horizon. Crossing an event horizon can transition from one state to another, such as from "home mode" to "work mode".. An example being: I leave home in the morning, I get in my car, I drive to work, I arrive at work. The drive between home and work is the event horizon that I cross and it prepares you mentally for work. The reverse happens when you get home. You start winding down, so when you get home, you are already a bit more relaxed. For people who have strong event horizons it's very difficult to learn from home, because this is the place where the brain is being programmed to say: "This is where you switch off and chill out". So there is not one universal way of learning, learning happens whenever it is right for the learner.

Leaders and learning & development professionals need to carefully consider the role of memory and the brain when creating learning programmes. Can you share some insights that are essential to make learning in an organisation or company 'sticky' and transferable from the training room to the workplace?

Psychological safety is something that leaders can create and a learning organisation is one of the key ways to create this safe environment. When I'm talking about feeling safe, I'm not talking about having a nice and comfortable stress free life. It's about not having to spend mental resources on pretending to be somebody you are not or withholding views and opinions because you are afraid of what the consequences will be. It's about having the freedom to use all of your mental energies on things that are constructive and allow you to be your best self. Until now, studies on Psychological Safety focused on it being the role of the leader and team to create an individual's psychological safety. However, my research discovered that the individual also has a responsibility, because even the most perfect organisation with the most perfect leader cannot guarantee that a person will learn. There is a role for the leader and a role for the employee to get it right in terms of making sure that the environment is perfect for learning.

Also, an organisation or a company can have a great learning environment, but if the leader doesn't help his people to apply the learning on the work floor, the learning will not be effective and impactful. After all, learning means that you've made new connections in your brain. If the involved neurons aren't strengthened by repetition, the new connections will fade away. So you need leaders who reinforce learning with a growth mindset, who don't criticize failure and who allow people the space physically and mentally to 'play'.

A great leader understands that you don't always get your best ideas during work. A lot of people get their good ideas in the shower or just before/after sleep.

This is often when the brain is functioning in the "theta" brainwave frequency.. The theta wave can be a gateway to learning and because you are in a zone in which you are not fully conscious and yet you aren't unconscious. You are not really thinking about anything. It's here that neurons that might not normally come together, connect because you are not consciously driving and controlling your thinking. In doing so, you get that "Aha!" moment. Sitting at work in front of a laptop with a leader asking you to be creative or innovative, won't do the trick, because you are not in the right space to do so. But if you can take time out to 'play', in the broadest sense, and are given the time to solve the problem by not focusing on it, that's where the great ideas pop up and that's where the learning and the connection happens.

It is clear that many factors have to be taken into account for learning to be effective and impactful. How can the various preferences of different learners be accommodated in practice?

It is clear that learners have different preferences. For instance, some prefer to learn from home, others prefer learning at work, some prefer to learn alone, others learn best when in a group. If a leader or a learning & development professional wants to provide learning for everybody in the company, there are many preferences to take into account. It would be amazing if all those different preferences could be taken into account and the same content was created in different forms. From a business perspective, that's obviously very expensive and in most cases not really practical. So it's an interesting challenge. I think what needs to be done is to structure the learning in a way where people get small bites of information in a main group. When we have a satisfying and beneficial interaction with other people, the brain rewards us with oxytocin, also known as the cuddle hormone. It's a hormone that gives you a nice, fuzzy and warm feeling. So when you have great interactions in the classroom, you go away feeling really good because your oxytocin is high, so it's a great start for learning. Afterwards learners can go their own way and process the content further, either from home or at work, either alone or in small subgroups, either offline or online and then come back to the initial big group. Keeping in mind the attention spans that are dropping, short collective enforced learning in a main group alternated by different options to embed or build on the learning, are a very effective and efficient way of facilitating learning. We are talking about a blended approach, that gives the opportunity to repeat certain important content and at the same time to work in depth. ■

BOOKS BY DR SAM MATHER

RISE: The science and practice of creating and developing your cognitive resources for resilience and wellbeing

RISE Together: A leaders' guide to the science behind creating innovative, engaged and resilient employees



Scarlet Coopman is didactic project manager at d-teach online learning, an international expertise centre on online, hybrid and blended learning. D-teach does this by advising on online training, providing online coaching, and developing effective e-courses. D-teach has also launched an online academy on digital didactics. Scarlet is an enthusiastic world traveller and (crazy) cat lady.