




DE OPLEIDINGSCOACH

ATOLO
BEYOND LANGUAGES

marbl


NCOI
LEARNING


sdworx


FLOWSPARKS®

Gloednieuw bij SD Worx: ontdek onze e-learnings!



- ✓ Leer volgens je eigen tempo, waar en wanneer je maar wilt
- ✓ Aan de hand van tekst, animatie, video- of audio fragmenten, voorbeelden en oefeningen
- ✓ Ruime keuze aan sociaaljuridische- en payroll topics

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



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, Goal Mapping, Procescommunicatie
- 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/agenda

.AGORIA



BEDANKT STIMULEARNER

Het was een verschrikkelijk moeilijk jaar. Voor jou, je omgeving en de wereld. Corona had ook een grote impact op Stimulearning. Onze corebusiness, nl. verbinden van L&D-mensen kreeg begin maart 2020 een ferme klap. Maar mits een spreiding van onze events, online bevestigingen, nieuwsbrieven, onderzoek over de impact van Covid-19 op L&D, synchroon en asynchroon leren via tools als Zoom en Answerbase en een gids als deze blijven we blijkbaar erg attractief voor onze leden.

Danig attractief dat steeds meer organisaties zich aan ons willen binden. Ons ledenaantal staat terug op het precovid niveau en de 2 partnerplaatsen die vrij kwamen eind augustus 2021 waren erg vlug ingenomen. Vanaf 1 september 2021 zal je op onze activiteiten deze 6 L&D aanbieders ontmoeten: Atolo, De Opleidingscoach, Flowsparks, marbl, NCOI Learning en SD Worx Learning:

- > Do 21/10/21: Tendensen in Leren in Organisaties
- > Do 07/10/21: Pottenkijker, op bezoek in de keuken van Orange
- > Di 12/10/21: Internationale uitstap - Learning Show - Rennes
- > Do 09/12/21: Pottenkijker, op bezoek in de keuken van D'leteren
- > Do 27/01/22: L&D Talks (ovb)
- > Do 24/02/22 & 03/03/22: TOP100 Tools for Learning
- > Do 17/03/22: L&D Awards
- > Wo 15 en do 16/06/22: Internationale uitstap - Festival of Work - London
- > TBA: Take the L&D Challenge
- > TBA: Proeverijen, uw L&D Festival
- > TBA: summerclasses 2022

In dit blad vind je een affiche en een verslag over het onderzoek **Tendensen in Leren en Ontwikkeling in Organisaties**, interviews met een dozijn collega's en een namenlijst van alle Stimulearners. Vink aan wie je graag wil leren kennen en we helpen je (via Answerbase) graag op weg! Voor deze tool zoeken we trouwens een 5-tal ambassadeurs; we komen mogelijks bij je langs met een voorstel.

Veel leesplezier en tot heel erg gauw!

Isabelle & Kristoff

INHOUDSTAFEL

- 1** VOORWOORD
- 3** STIMULEARNING & BEDRIJFSOPLEIDINGEN.BE
- 4** VOORDELEN
- 7** L&D AWARDS
- 9** TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES
- 31** OP DE PRAATSTOEL
- 71** STIMULEARNERS





15+ MEER DAN 15 JAAR ERVARING
MET VERBINDEND COMMUNICEREN

HUMAN MATTERS

VERHOOG JE IMPACT DOOR BEWUST TE SPREKEN EN AANDACHTIG TE LUISTEREN

Basis Verbindende Communicatie
Drie dagen met optie overnachting: **03, 04, 05 november 2021** - Geetbets
Drie dagen met optie overnachting: **04, 05, 06 april 2022** - Geetbets
Drie dagen met optie overnachting: **24, 25, 26 augustus 2022** - Geetbets
Drie dagen met optie overnachting: **02, 03, 04 november 2022** - Geetbets

Experttraining Verbindend Leidinggeven
Drie dagen met optie overnachting: **25, 26, 27 oktober 2021** - Geetbets
Drie dagen met optie overnachting: **02, 03, 04 mei 2022** - Geetbets
Drie dagen met optie overnachting: **17, 18, 19 oktober 2022** - Geetbets

Onze praktische trainingen worden omkaderd door online oefenprogramma's zodat je de vaardigheden nog beter onder de knie krijgt.

www.humanmatters.eu
info@humanmatters.eu



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

Community is een uitgave van Bedrijfsopleidingen.be bvba - Zandstraat 539, 8200 Sint-Andries

Vormgeving: ARTI-TUDE 0495 47 05 58 | Druk: Perka 050 71 60 71



Op de site [Bedrijfsopleidingen.be](https://www.bedrijfsopleidingen.be), het magazine [Leren & Ontwikkelen](#) of het event [Proeverijen, uw L&D Festival](#) kan je honderden aanbieders van trainingen en leeroplossingen leren kennen. Je weet dat je er een commerciële [aanbodzijde](#) ontmoet.

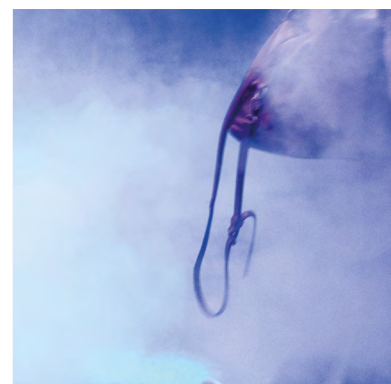
In het lerend netwerk [Stimulearning](#) is het verhaal amper tot niet-commercieel omdat we er de kaart van de interne [L&D-professional](#) trekken. Deze kan zichzelf, zijn projecten en zijn interne werking voorstellen via de interviews Op de Praatstoel, de TOP100 Tools for Learning, de L&D Awards, de Pottenkijker, de Podvis, ...
In Stimulearning leren we ook van elkaar via het jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren, de Q&A Answerbase, de L&D Talks, de L&D Challenge, de kennispool ...

Mochten anderen je vragen waarom je Stimulearner bent, dan is je antwoord ad rem. Je koos ervoor om Stimulearner te zijn omdat ...

- > Stimulearning is een uniek netwerk want het focust énkél op L&D
- > Stimulearning telt slechts 20% L&D aanbieders
- > Stimulearning nodigt internationale experts uit en verlegt zo 'grenzen'
- > Stimulearners zijn infinite learners en geven hun passie en kennis met goesting door
- > Een Stimulearner is nooit alleen: Stimulearning telt meer dan 420 leden.
- > Het programma van Stimulearning wordt niet geleid door aanbieders of sponsors. Zij krijgen enkel visibiliteit.
- > De prijs/kwaliteitsverhouding is top. De lidgelden zijn veruit de goedkoopste op de markt en de professionaliteit van de leden/kwaliteit van de events ligt erg hoog.

Je bent als professional uit de business Stimulearner mits een jaarlijkse bijdrage van € 150,00. Heel veel organisaties kozen voor een groepslidmaatschap tot 6 personen en betaalden € 750,00. Zij genieten extra kortingen en organisaties met 2 groepslidmaatschappen kunnen - naast de leden-Stimulearners - ook andere collega's aan ledenprijs laten deelnemen aan de events.

Aanbieders kunnen zich laten opnemen in en wachtlijst om Stimulearner te worden. Zij en derde partijen betalen € 250,00 per persoon.



VOORDELEN INTERNE L&D

WAAROM KIEZEN OM STIMULEARNER TE WORDEN?

- › Stimulearning kiest resoluut voor L&D, niet voor andere themata. Deze focus zorgt voor een erg hoge kwaliteit.
- › Stimulearning representeert de business. Aanbieders zijn slechts voor 20% vertegenwoordigd.
- › De ervaring die de leden hebben, zorgt voor een evidence based werking.
- › Een Stimulearner is nooit alleen: we tellen meer dan 420 leden.
- › Met € 150.00 op jaarbasis is Stimulearning de goedkoopste in zijn soort.
- › Stimulearning beschikt over diverse tools om kennis en ervaringen te delen.

JE KRIJGT KORTING ...

- › ... en/of exclusieve toegang op deze activiteiten:
 - L&D Awards
 - L&D Talks
 - Proeverijen, uw L&D Festival
 - TOP100 Tools for Learning
 - Take the L&D Challenge
 - Summerclasses
 - ...
- › Korting op L&D-gerelateerde events georganiseerd door derden
- › 10% korting op alle titels van Managementbib.com.
Op het boek van de maand krijg je 20%. Het volstaat om Stimulearning als promocode in te voegen.

JE GENIET VAN EEN 'MEMBERS ONLY'

- › Kennispool >400 downloads
- › Inzage >100 interviews 'Op de Praatstoel'
- › Community, deze netwerkgids
- › Toegang tot de online Q&A-tool Answerbase
- › Uitgebreide inzage in de reviews van opleidingen op de site bedrijfsopleidingen.be
- › Stemrecht Interviews 'Op de Praatstoel'
- › 40% van de stemmen voor de publieksprijs op de L&D Awards
- › Opname organisatie en naam in Community, deze netwerkgids
- › Kosteloos posten van L&D-jobs
- › Gratis deelname als bezoeker van 'De Pottenkijker'

DEZE INFO EN GIFTS KRIJG JE OOK NOG ...

- › Je brengt 1 collega kosteloos mee naar Proeverijen, uw L&D Festival
- › Maandelijks nieuwsbrief 'Op de Praatstoel', waarin een corporate L&D-collega wordt geïnterviewd
- › Jaarabonnement magazine Leren & Ontwikkelen
- › Resultaten en affiche jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties
- › Hardcopy Community, deze netwerkgids
- › Welkomstpakket bij eerste inschrijving

VOORDELEN AANBIEDERS/DERDEN

Wie als opleider/consultant lid wil worden van Stimulearning moet helaas een beetje geduld hebben. Omdat we maar één externe L&D-professional per 4 interne L&D-mensen toelaten, is er een wachtlijst ontstaan. Schrijf je gerust in ... we melden je wanneer er een plaatje vrijkomt. Derden, zoals universiteiten, hogescholen, belangengroepen, vormingsfondsen ... dienen niet aan te sluiten bij die wachtlijst.

WAAROM KIEZEN OM STIMULEARNER TE WORDEN?

- › Stimulearning kiest resoluut voor L&D, niet voor andere themata. Deze focus zorgt voor kwaliteit.
- › Stimulearning representeert de business. Als consultant ben je bij de 20% happy few.
- › De ervaring die de leden hebben, zorgt voor een evidence based werking.
- › Een Stimulearner is nooit alleen: we tellen meer dan 420 leden.
- › Met € 250.00 op jaarbasis is Stimulearning de goedkoopste in zijn soort.
- › Stimulearning beschikt over diverse tools om kennis en ervaringen te delen. Jij dus ook.

JE KRIJGT KORTING ...

- › ... en/of exclusieve toegang op de activiteiten van Stimulearning of prioritaire spreker* op die van Bedrijfsopleidingen.
- L&D Awards
- L&D Talks
- Proeverijen, uw L&D Festival*
- TOP100 Tools for Learning
- Summerclasses
- ...
- › Korting op L&D-gerelateerde events georganiseerd door derden
- › 10% korting bij plaatsing van een button of IMU-banner op bedrijfsopleidingen.be - formations-entreprises.be
- › 10% korting op alle titels van Managementbib.com. Op het boek van de maand krijg je 20%.

JE GENIET VAN EEN 'MEMBERS ONLY'

- › Kennispool >400 downloads
- › Inzage >100 interviews 'Op de Praatstoel'
- › 'Community', deze netwerkuids
- › Toegang tot de online Q&A-tool Answerbase
- › Uitgebreide inzage in de reviews van opleidingen op de site bedrijfsopleidingen.be
- › Stemrecht Interviews Op de Praatstoel
- › 40% van de stemmen voor de publieksprijs op de L&D Awards
- › Opname organisatie en naam in Community, deze netwerkuids
- › Kosteloos posten van L&D-jobs
- › Gratis deelname als bezoeker van 'De Pottenkijker'
- › Gebruik logo Stimulearning in communicatie

DEZE INFO EN GIFTS KRIJG JE OOK NOG ...

- › Maandelijkse nieuwsbrief 'Op de Praatstoel', waarin een L&D-professional uit de business wordt geïnterviewd
- › Jaarabonnement magazine Leren & Ontwikkelen
- › Resultaten en affiche jaarlijks onderzoek Tendensen in Leren in Organisaties
- › Hardcopy Community, deze netwerkuids
- › Welkomspakket bij eerste inschrijving





Leer bij waar en wanneer je wilt met de leerreizen van NCOI Learning

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

24/7 Leerformule - Het tempo bepaal jij zelf

Je krijgt een jaar lang toegang tot alle onderdelen van de opleiding (E-activity books, templates, kennisclips,...). Waar en wanneer je leert, kies je zelf. Ook de volgorde van de bouwstenen van de opleiding is vrij te kiezen.

Jij zit zelf aan het stuur - Coaching on demand

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

Toegankelijk voor iedereen - Schaalbaar & hybride leeroplossing

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



Onze bestemmingen

Professional skills

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

Leadership

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

Veerkracht

- Mindful werken
- Sterker door stress



Kriebelt het? Deze hybride leerervaring zal ongetwijfeld blijven nazinderen!
Plan nu je reis op: ➔ opleidingen.ncoi.be/onlineleerreizen

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

Blijf up2speed met onze leeroplossingen! Jij zit aan het stuur van jouw carrière met NCOI Learning

Incompany blended & hybride

Samen met jouw collega's face to face en/of online (bij)leren:

- Inhouse opleiding standaard of met intake gesprek
- Learningjournneys op maat van jouw organisatie
- Teamcoaching & intervisie
- Strategisch leeradvies rond impactvol trainen

Bite-sized trainingen

Ontdek onze boostsessies & proeverijen (60'/90') voor grote(re) groepen, zowel onsite als online:

- Webinars (live & on demand)
- Learning labs met een stevige 'deep dive' in diverse onderwerpen
- Lunch & learn, keynotes

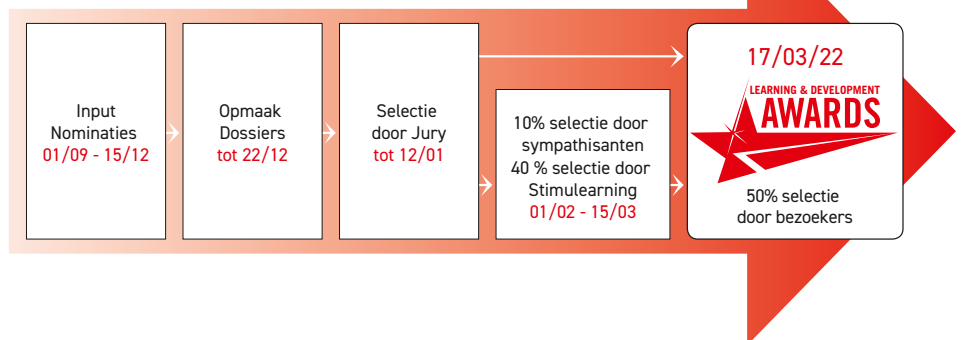


L&D AWARDS

Nà 9 jaar live, 1 jaar online en een sabbatjaar staat een van de hoogtepunten van L&D België terug op de agenda. Op **do. 17 maart 2022** verzamelt de L&D community in SD Worx Antwerpen voor de 11e editie van de **L&D Awards**.

Ondertussen verzamelen we nominaties van best practices uit de business. Geen onbetaalbare, grootse projecten die onnavolgbaar zijn voor velen, maar doodgewone L&D-initiatieven die 'gewoonweg' werken en een verandering in mensen en daardoor een organisatie hebben teweeg gebracht. Ken jij zo'n project? Twijfel niet en nomineer die als één van de 12 kandidaat-dossiers voor een **L&D Award 2022**. Mogelijks is het dit jaar zelfs de beurt aan jou(w organisatie), want het is een unieke kans om jezelf in de kijker te zetten en van collega's feedback op je L&D-project te ontvangen.

Onthou dat we enkel projecten uit de business aanvaarden, dat organisaties slechts 1 dossier mogen indienen en dat we maximaal 12 kandidaten weerhouden. De jury zal er 9 uit selecteren die wij op het podium roepen en bedelven onder prijzen, gelukwensen en feedback door een professioneel L&D publiek.



Dit zijn de juryleden voor de editie 2022:

- > Carl Foulon (voorzitter) - Thomas More
- > Bart Lannoo - winnaar 2013 - MOWI
- > Sarah De Meyer - winnaar 2014 - Sociale Werkplaats WeerWerk
- > Ingrid Awouters - winnaar 2016 - FCR Media
- > Pierre De Cannière - winnaar 2018 - BMW Group
- > Jen Deneckere - winnaar 2018 - KBC Group
- > Brigitte Boivin - winnaar 2019 - UZ Gent
- > Geert Bernaerdt - winnaar 2019 - BNP Paribas Fortis
- > Anneleen Arnold - winnaar 2020 - ING
- > Jan Laurijssen - SD Worx
- > Johan De Meyer - NCOI Learning
- > Pascal Anckaert - Amelior
- > Piet Van den Bossche - Universiteit Antwerpen

“GRAFISCH
ONTWERP MET
ATTITUDE

SASKIA AERS - GRAFISCH VORMGEVER

ARTI#TUDE / 0495 47 05 58 / ARTITUDE@TELENET.BE / WWW.ARTI-TUDE.BE



 **perka**
print smarter

Industrielaan 12
B - 9990 Maldegem
Tel: 050 71 60 71
E-mail: perka@perka.be
Site: www.perka.be



DRUKWERK

Offset
Digitaal
Large Format printing (NIEUW)

DISTRIBUTIE

Direct Mailing
Distripost
Fulfilment

GRAFISCHE OPMAAK

Databasepublishing
DTP

FILESHP

Print time 



Een samenwerking van



Met de steun van
Epsilon, Develhub en Blended



TENDENSEN IN LEREN IN ORGANISATIES 2021

OPZET

Het onderzoek **Tendensen in leren & ontwikkeling in organisaties** is een referentie in L&D in de lage landen. Wat ooit in 2006 startte als een Nederlandstalige beschrijvende analyse van wat er te vinden was op de databanken van www.bedrijfsopleidingen.be, is in 2021 uitgegroeid tot een tweetalige vragenlijst waar diverse stakeholders in L&D, zowel in België als in Nederland, aan deelnemen.

De editie 2021 is een intense samenwerking tussen (de partners van) Stimulearning en de commissie Learning & Development van Federgon. De netwerkorganisaties Epsilon uit België en Develhub uit Nederland gaven flankerende steun, terwijl we voor de analyse van de resultaten ook konden rekenen op Blended, een studievereniging voor student en docent van Learning and Development in Organisations in Nederland.

Omdat de unieke cijfers die het onderzoek genereert waarheidsgetrouw meegeven wat lokale peers over L&D in België en Nederland denken, kijken vele professionals uit die landen jaarlijks uit naar dit onderzoek. Ze gebruiken de antwoorden om na te gaan hoe de lokale markt evolueert of gebruiken de data om zichzelf te benchmarken. Bij navraag blijkt het feit dat ze zich niet moeten vergelijken met internationaal (vaak door aanbieders opgemaakt) cijfermateriaal erg te worden gewaardeerd.

In het onderzoek 2021 hebben we ons specifiek gericht naar:

1. De **rol van corona** in de organisatie van L&D
2. De **rol van de overheid** in de organisatie van L&D

In de voorstelling van de resultaten hieronder wordt er zonder cijfers na de komma gewerkt en worden de in de tekst aangehaalde cijfers mits een geel kader benadrukt. Figuren of tabellen zonder jaartal betreffen steeds de bevraging van juni 2021.

DOELGROEP

De uitnodiging voor deelname aan de survey is bezorgd aan alle leden van Stimulearning, Develhub, Epsilon en de commissie L&D van Federgon met de vraag die (ook) te delen binnen hun (online) netwerk. Door de enquête op die manier uit te zetten bereikten we twee targetgroepen:



Eenzijds interne L&D-professionals die exclusief voor één organisatie werken en hun leeroplossingen niet vermarkten. Deze interne L&D-professionals noemen we kortweg L&D afdelingen of **Business**. Je herkent deze doelgroep aan de figuur met **blauwe achtergrond**.



Anderzijds aanbieders van leeroplossingen die voor derde partijen werken. Hier horen bij: trainingsinstituten, aanbieders van leeroplossingen, coaches, trainers, ... deze mensen zijn extern gelieerd aan opdrachtgevers. We noemen hen kortweg **Aanbieders**.

Je herkent deze doelgroep aan de figuur met **groene achtergrond**.

We bevroegen zowel L&D-professionals uit Nederland als uit België. De vragenlijsten konden zowel in het Nederlands als Frans worden beantwoord. Uit de resultaten 2020¹ leerden we al dat er amper antwoordverschillen waren tussen Nederland en België, ook dit jaar was dit het geval. De antwoorden van de respondenten uit beide landen worden om die reden ook in 2021 niet uitgesplitst.

De enquête stond de **volledige maand juni 2021** open en per 1 juli 2021 klokten we af op 315 deelnemers: 173 collega's uit de business en 142 aanbieders. Slechts 10% van hen vulde een Franstalige vragenlijst in.

75% van de respondenten uit de **business** zegt voornamelijk in België te werken, 19% voornamelijk in Nederland en 6% werkt internationaal. Bijna 23% werkt bij een overheid, 15% in een productieomgeving en 14% in de financiële sector. De gezondheidszorg en dienstverlening zijn elk goed voor 11% van de respondenten. Figuur 1 toont dat 75% van de respondenten uit de business werkt met meer dan 1000 FTE. Het gros (42%) van de L&D afdelingen werkt voor een doelgroep tussen de 1000 en 4999 medewerkers. Hieruit blijkt een schaalvergroting in vergelijking met 2020.

	Hoeveel medewerkers telt jouw hele organisatie wereldwijd?		Hoe groot is de doelgroep die jij met jouw L&D afdeling bedient?	
	2020	2021	2020	2021
Minder dan 100	6%	3%	6%	3%
Tussen 100 en 499	18%	12%	14%	19%
Tussen 500 en 999	19%	9%	16%	13%
Tussen 1000 en 4999	24%	36%	36%	42%
Tussen 5000 en 9999	8%	10%	11%	11%
10000 of meer	25%	36%	17%	12%

Figuur 1

¹ Zie onderzoek.stimulearning.be

Van de aanbieders die de vragenlijst invulden werkt 75% in België en 25% in Nederland. Opvallend is dat zij zich steeds meer in teams organiseren. Volgens figuur 2 werkte in 2015 nog bijna 30% helemaal alleen. Dit aantal is 6 jaar later meer dan gehalveerd; bijna 7 op 10 werkt (evt. als zelfstandig freelancer) in een organisatie met 5 of meer collega's.

 Hoeveel medewerkers telt het L&D-team in je organisatie in FTE (fulltime-equivalent)?	2020	2021
Minder dan 1 FTE (deeltijds / L&D is deel van een breder takenpakket)	6%	10%
1 FTE	11%	8%
Tot 5 FTE	37%	43%
Tot 10 FTE	18%	15%
Meer dan 10 FTE	28%	24%

 Hoeveel medewerkers (opleiders inclusief freelancers) telt je organisatie in FTE?	2015	2021
1 (zelfstandige / ZZP)	28%	17%
2 tot 4 FTE	17%	15%
5 of meer FTE	55%	68%

Figuur 2

8 CONCLUSIES

De bevraging **2021 Tendensen in Leren in Organisaties** leverde ook nu weer tal van interessante inzichten op. We hebben ze voor jou samengevat in een achttal belangrijke bevindingen, die we één voor één duiden.

1. **Crisissen zijn opportuniteiten ...**
2. **L&D-technologie is vrij algemeen ingeburgerd, maar F2F zal opnieuw aan belang winnen**
3. **Het gaat over de mindset ... niet over rechten en verplichtingen**
4. **Leren en ontwikkelen vraagt een leercultuur in organisaties - wat betekent dit?**
5. **Wat verwacht de L&D-community (niet) van de overheid?**
6. **Wat staat op de agenda voor de komende 18 tot 24 maanden?**
7. **De talentschaarste creëert een sterk momentum voor L&D**
8. **Hoe matchen vraag en aanbod naar L&D-services?**

De 8 conclusies illustreren we met cijfermateriaal uit de bevraging die we - waar interessant genoeg - vergelijken met precorona data uit 15 jaar onderzoek². Uiteraard zijn we ook benieuwd naar bijkomende inzichten en daarom organiseren we een extra bijeenkomst met L&D-professionals. Houd de evenementenkalender³ van Stimulearning en Develhub in de gaten om je in te schrijven.

² Zie onderzoek.stimulearning.be

³ Zie activiteiten.stimulearning.be en develhub.nl/develhub/events

I. CRISISSEN ZIJN OPPORTUNITEITEN ...

Figuur 3 toont dat 8 op 10 interne L&D professionals en 7 op 10 L&D aanbieders aangeven dat de crisis L&D in hoofdzaak mogelijkheden heeft geboden. De overgrote meerderheid zegt zelfs dat ze (als L&D) versterkt uit de crisis zijn gekomen (figuur 4). Dit is het geval voor 95% van de business en 91% van de aanbieders. Opvallend is dat de cijfers bij deze laatste doelgroep sterk verschillen met de cijfers die we via een soortgelijke bevraging verzamelden in maart en april 2020⁴ bij het uitbreken van de pandemie. Geconfronteerd met de enorme schok waren het toen vooral de aanbieders die een stuk onzekerder en pessimistischer waren. In maart 2020 was 46% van hen overtuigd dat de L&D crisis hen zwakker zou maken, in april was dat nog 26%.

De business leek toen al meer vertrouwd met het adagium 'never waste a good crisis': 6% (maart) en 10% (april) zag hen minder sterk uit de crisis komen.

De coronacrisis bood onze eigen organisatie in hoofdzaak ...				
	2020	2021	2020	2021
mogelijkheden	63%	83%	26%	72%
moeilijkheden	37%	17%	74%	28%

Figuur 3

Uiteindelijk ...		
komen we als organisatie / L&D-afdeling sterker uit de crisis.	95%	91%
komen we als organisatie / L&D-afdeling zwakker uit de crisis.	5%	9%

Figuur 4

De L&D-community heeft zich inderdaad uitermate *snel en wendbaar getoond* in het omgaan met de coronacrisis. Volgens figuur 5 was 73% van de business al na enkele maanden volledig aangepast aan de coronasituatie. Bij de aanbieders lag dit cijfer met 85% nog hoger.

Op welk moment was je L&D afdeling en L&D aanbod volledig aangepast aan Corona?			
Vrijwel meteen, ongeveer 01/04/20	24%	73%	85%
Na enkele maanden, ongeveer 01/09/20	49%	34%	15%
Sinds een half jaar, ongeveer 01/01/21	17%	8%	
Nog maar recent, ongeveer 01/05/21	1%	27%	4%
We zijn er ook vandaag nog niet helemaal klaar voor	9%	3%	

Figuur 5

⁴ Zie bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona

Die wendbaarheid zorgde er zelfs voor dat in 2021 26% van de aanbieders een gelijkaardige omzet en 36% zelfs een hogere omzet draaien dan het jaar voordien.

Heeft de coronacrisis een impact op jullie eigen omzet?	2020	2021	
Neen	8%	26%	
Ja, onze omzet was 1-25% hoger	17%	26%	36%
Ja, onze omzet was 26-50% hoger	11%	8%	
Ja, onze omzet was meer dan 50% hoger	2%	2%	
Ja, onze omzet was 1-25% lager	27%	26%	
Ja, onze omzet was 26-50% lager	22%	10%	39%
Ja, onze omzet was meer dan 50% lager	13%	3%	

Figuur 6

2. L&D-TECHNOLOGIE IS VRIJ ALGEMEEN INGEBURGERD, MAAR FACE-TO-FACE ZAL OPNIEUW AAN BELANG WINNEN

We stellen vast dat de coronacrisis een versnelling heeft teweeg gebracht in de *digitale transformatie van leren en ontwikkelen*. In 7 maanden werd gerealiseerd waar normaliter 7 jaar voor nodig is⁵. In juni 2021 zegt 93% van de aanbieders en 87% van de business technologie te gebruiken bij het leren, wat wordt geïllustreerd in figuur 7. Dat de pandemie een trigger was voor de versnelling van de digitale transformatie zien we ook in andere delen van de economie. Zo meldde The Economist op 2 januari '21: *'In de afgelopen tien maanden hebben de meeste mensen in de rijke wereld deelgenomen aan de grootste winkelrevolutie in het Westen sinds winkelcentra en supermarkten 50 jaar geleden de buitenwijken veroverden. De pandemie heeft geleid tot een sterke stijging van de online uitgaven, waardoor de verschuiving van fysieke winkels met ongeveer een half decennium is versneld.'*⁶

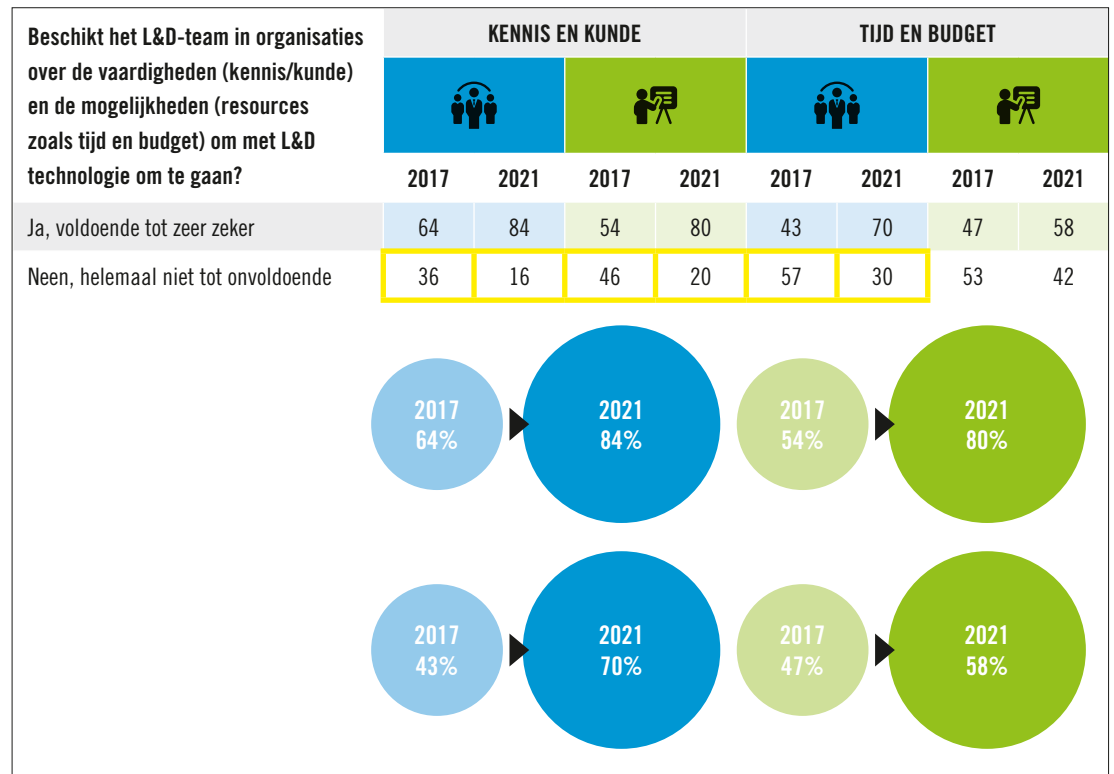
Maaht jouw eigen organisatie gebruik van technologie om te leren?	Neen		Ja	
	1%		1%	
Neen, zeker niet	1%		11%	
Neen, eerder niet	6%	7%	12%	
Ja, eerder wel	26%	93%	41%	87%
Ja, zeker wel	67%		46%	

Figuur 7

⁵ The Learnscape, K. Schipperheijn, 2021

⁶ zie <https://www.economist.com/leaders/2021/01/02/why-retailers-everywhere-should-look-to-china>

Op de vraag of L&D-professionals vaardigheden (kennis/kunde) en mogelijkheden (tijd/budget) hebben om technologie te implementeren zien we in figuur 8 hieronder een enorme stijging van beide parameters. Als we de cijfers van ons onderzoek van 2017 vergelijken met de cijfers van 2021, dan stellen we vast dat het aandeel business zonder L&D tech vaardigheden daalde van 36% naar 16%. De aanbieders zagen een daling van 46% naar 20%. Ook het aantal professionals uit de business met beperkte L&D tech mogelijkheden wordt schaarser, van bijna 6 op 10 naar 3 op 10.



Figuur 8

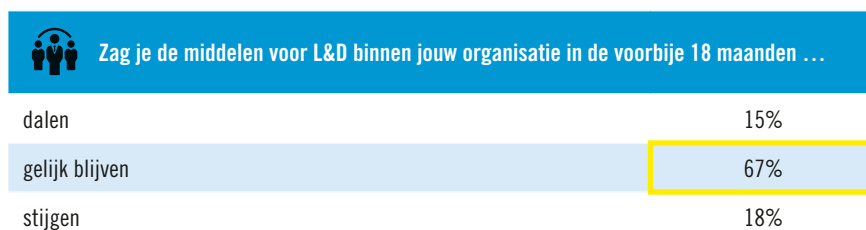
Dat de erg snelle en zware impact van de lockdown de opleidingsmarkt heeft beroerd, hoeft geen beoog. Doordat fysieke contacten niet meer konden plaatsvinden werden geplande klassikale opleidingen gecancelld, uitgesteld of vervangen. In juni 2020⁷ gaven aanbieders aan dat 28% van de geplande trainingen over de laatste 3 maanden geannuleerd, 43% uitgesteld en 29% vervangen was. De business had het over 48% geannuleerd, 39% uitgesteld en 18% vervangen. De onzekerheid over de economische gevolgen van de pandemie heeft uiteraard ook gezorgd voor budgettaire discipline bij opdrachtgevers. Terzelfdertijd hebben de mogelijkheden die L&D technologie biedt mogelijks ook gezorgd voor een verschuiving van middelen naar (aankoop van) die technologie. Dit kan verklaren waarom (traditionele) aanbieders eerder pessimistisch reageerden toen hen in april 2020⁸, bij het begin van de crisis, naar de verwachte evolutie van de budgetten voor L&D bij opdrachtgevers werd gepeild: 56% van hen zag de middelen in de business dalen.

Dat pessimisme leek gegrond want volgens figuur 6⁹ blijkt dat 6 op 10 zijn omzet in 2020 effectief zag dalen. In 2021 herstelde de markt zich deels tot 4 op 10. De business zelf bleek veel minder van slag wat budgetten voor L&D betrof: want volgens figuur 9 zag $\frac{2}{3}$ de middelen gelijk blijven.

⁷ bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona

⁸ bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona

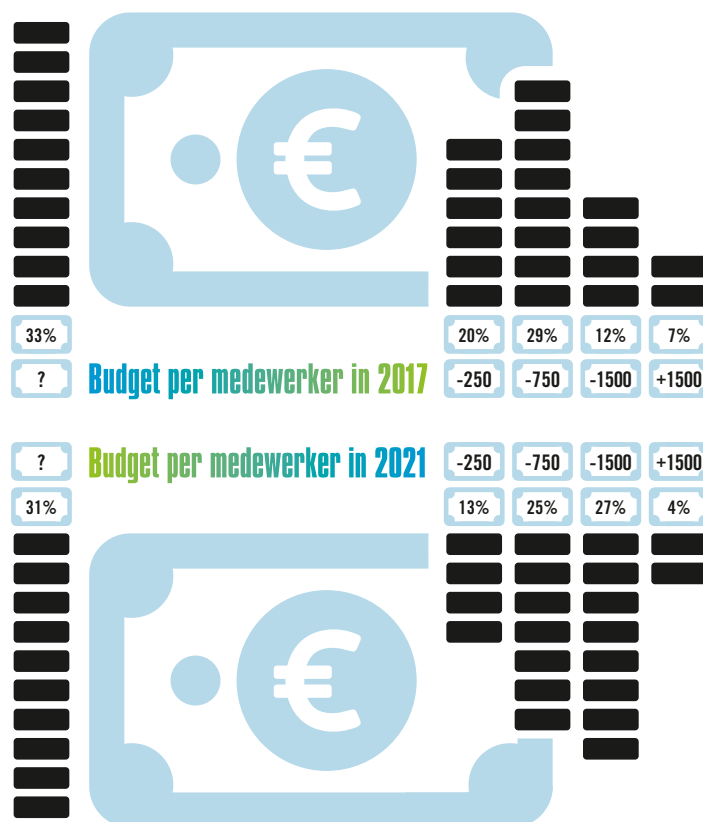
⁹ Zie conclusie 1.



Figuur 9

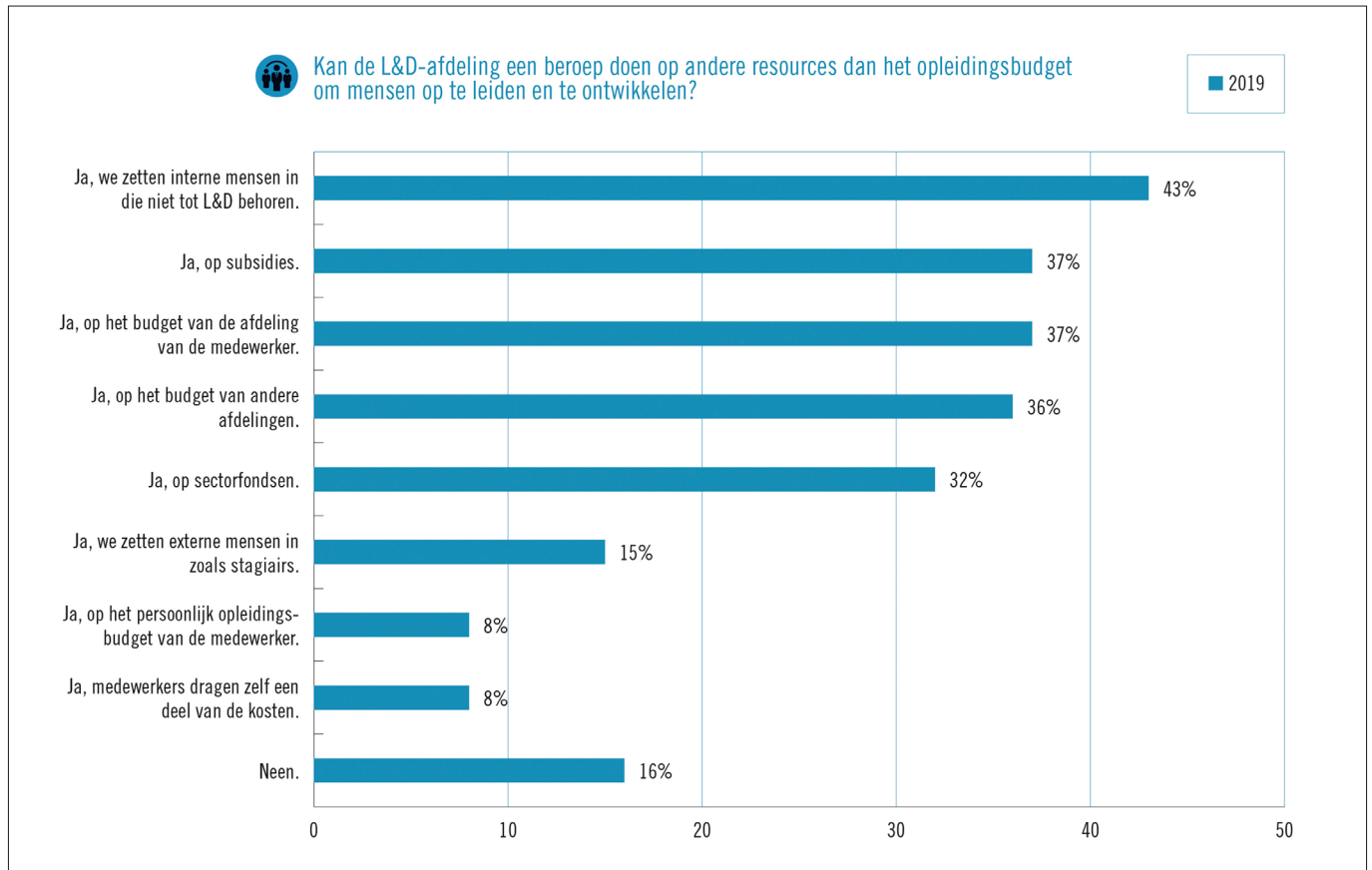
Als we figuur 10 bekijken valt op dat de mediaan van het L&D-budget per persoon zelfs gestegen is t.o.v. 2017 en 2019. Hierbij willen we alvast twee bedenkingen maken. Ten eerste kent (nog steeds) 3 op 10 collega's uit de business het budget per medewerker niet (of n.v.t.). Ten tweede blijkt dat er héél veel L&D resources uit andere bronnen dan het L&D budget zelf komen, zoals te zien is in figuur 11 uit 2019. Dit laatste kan er op wijzen dat L&D steeds dichter bij de business of de lerende zelf komt te liggen¹⁰.

 Hoeveel Euro geeft je organisatie uit aan L&D?	2017	2019	2021
Minder dan € 250 per persoon / jaar	20%	14%	13%
Tussen € 250 en 750 per persoon / jaar	23%	34%	25%
Tussen € 750 en 1500 per persoon / jaar	12%	13%	27%
Meer dan € 1500 per persoon / jaar	7%	7%	4%
Ik weet het niet / niet van toepassing	33%	32%	31%



Figuur 10

¹⁰ Zie ook conclusie 6 en 8

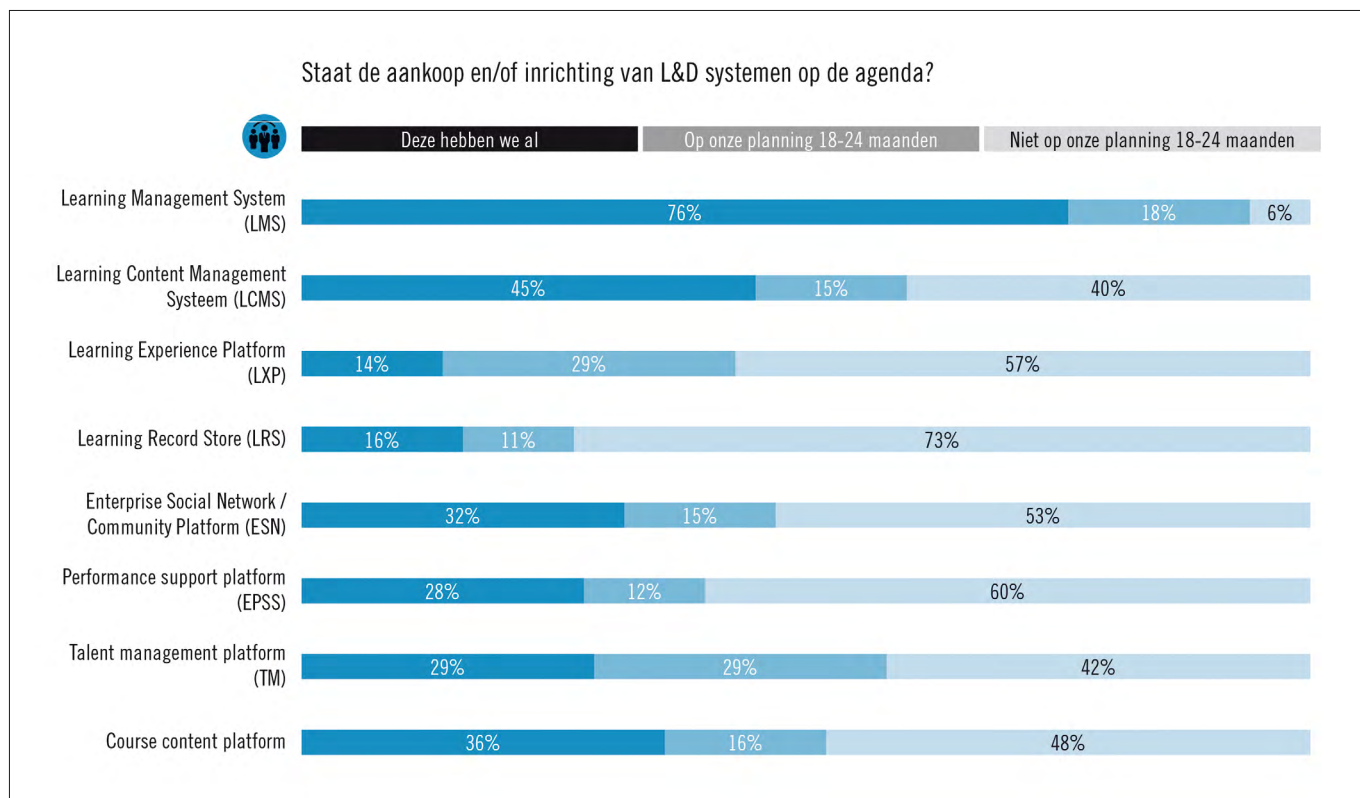


Figuur 11

Even terug naar L&D-technologie. De grootste troeven in het gebruik hiervan (figuur 12) zijn de mogelijkheid tot het individualiseren van leertrajecten enerzijds en de efficiëntie en tijdswinst die ermee gepaard gaan anderzijds. We merken op dat het belang van opvolgings- en analysemogelijkheden heel veel aan belang heeft ingeboet, want in 2017 was dat nog de belangrijkste reden om L&D-technologie te gebruiken. Het belang van individualisering van training vinden we ook terug in de criteria bij de aankoop van een training of leeroplossing die we bespreken in conclusie 8.

Wat zijn de 3 belangrijke redenen om L&D technologie te (gaan) gebruiken binnen jouw organisatie?		
		
Efficiëntie	47%	45%
Tijdswinst	45%	35%
Individualisering van aanbod	45%	50%
Groter en breder aanbod	44%	32%
Groter bereik	39%	34%
Opvolging & analysemogelijkheden	34%	33%
Kostenreductie	20%	19%
Hogere kwaliteit van het aanbod	17%	25%
Hogere performance op de werkplek	16%	18%
Hoger engagement	12%	12%

Figuur 12



Figuur 13

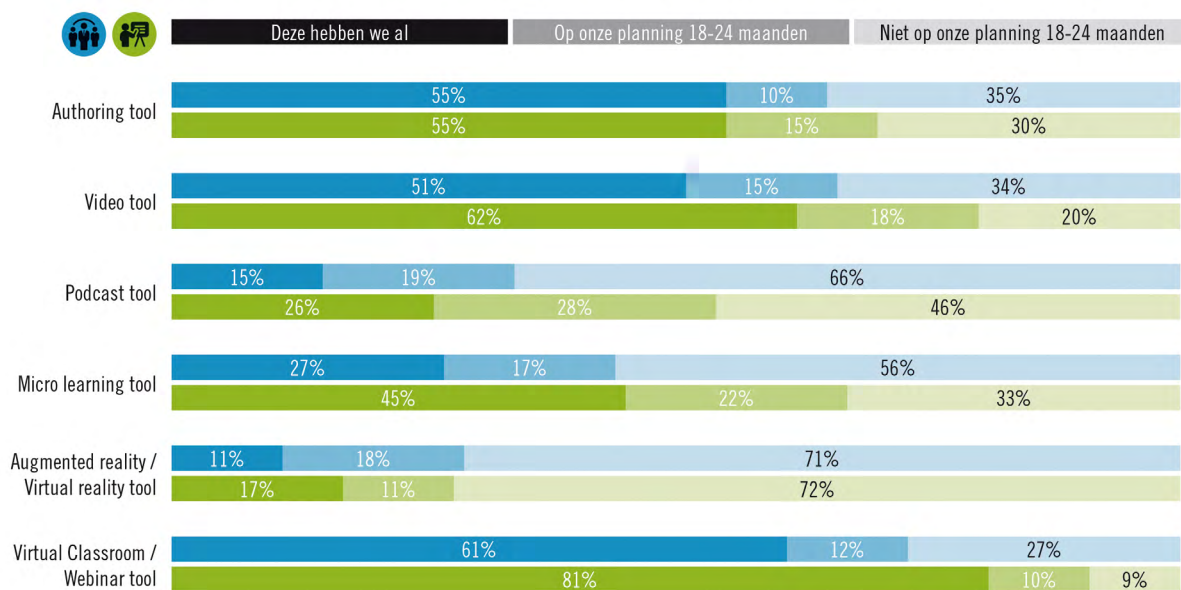
Het almaar groter en breder wordend aanbod is uiteraard ook een driver voor het gebruik van L&D-technologie. We hebben net als in 2020 vragen gesteld over het gebruik van L&D-systemen en L&D-tools. Volgens figuur 13 gebruikt drie vierde van de business een Learning Management System (LMS), bijna de helft een Learning Content Management System (LCMS) en heeft meer dan een derde een Course Content Platform voorzien. Bijna 1 op 3 maakt gebruik van een Community Platform / Enterprise Social Network (ESN), terwijl het Learning Experience Platform (LXP) heel erg weinig gebruikers telt maar wel verwacht wordt dat het aantal zal verdrievoudigen in de komende 18 tot 24 maanden. Opmerkelijk is ook dat Performance Support Platformen (EPSS) nog altijd weinig populair blijken, hoewel zou kunnen worden verwacht dat leren er in eerste instantie zou kunnen of moeten toe bijdragen dat medewerkers hun job performanter uitoefenen.

Webinar tools, virtual classrooms, video en authoring tools zijn reeds goed ingeburgerd. Uit figuur 14 leiden we af dat de helft van de business reeds zo'n tool heeft. We kunnen ons voorstellen dat een aantal van die L&D tools bedrijfstoepassingen geworden zijn voor video conferencing, denk aan Zoom en MS Teams. Het is alleszins zo dat er in de business qua aankoop van tools niet veel meer op de planning staat in het eerstkomende anderhalf jaar.

Aanbieders gebruiken meer tools dan hun collega's uit de business en gaan er in de nabije toekomst ook meer in investeren. Opmerkelijk is dat ze inzetten op micro-learning. Bijna de helft heeft al zo'n tool en er zal nog fors in geïnvesteerd worden. Net als de business gaan ze niet fors investeren in immersive learning, zoals AR of VR.

De systemen en tools die tijd- en plaatsonafhankelijk leren mogelijk maken zullen de klassieke leervormen niet zomaar vervangen. Postcorona zullen face-to-face leervormen opnieuw aan belang winnen; de helft van de aanbieders en interne professionals verwacht volgens figuur 15 dat het aantal klassikale trainingen de komende 18-24 maanden terug zal toenemen. Het is volgens onze gegevens uit 16 jaar

Staat de aankoop en/of inrichting van L&D tools op de agenda?

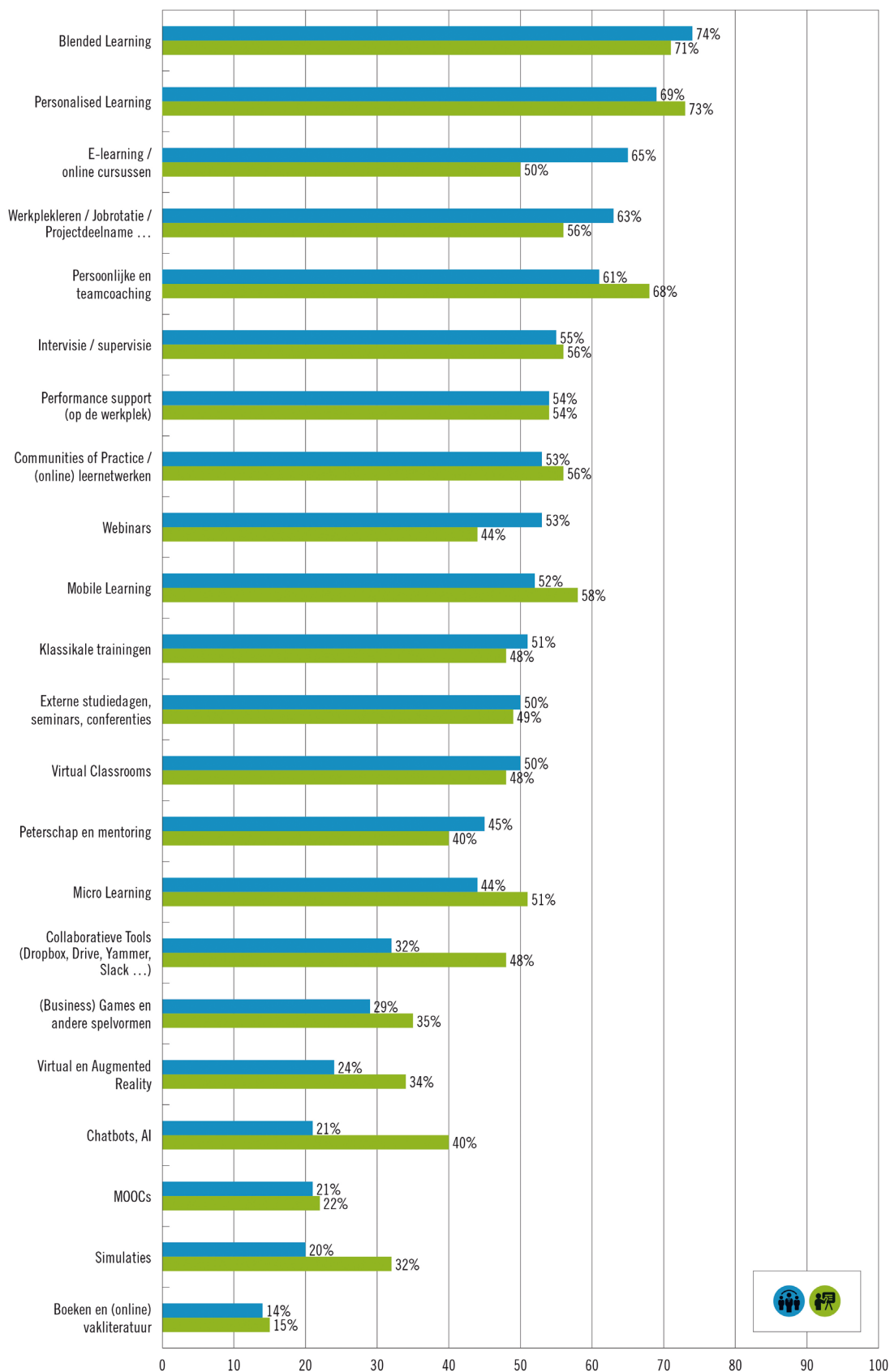


Figuur 14

onderzoek voor het eerst dat L&D'ers een toekomst zien voor klassikale infosessies en kennisgerichte opleidingen. Ondanks de jaren desinteresse in traditionele leervormen in L&D-middens meldden we reeds in 2019 dat ze veruit het populairst waren bij werknemers. Ze zullen dus gauw opnieuw belangrijker worden; na een periode van weinig contacten zal de waardering voor het sociale aspect van opleidingen zich geleidelijk herstellen.



Hoe zie je in de eerste 18-24 maanden het gebruik van de volgende werkvormen/methoden evolueren in jouw organisatie / de organisaties waarvoor je werkt?
(% geeft aan hoeveel respondenten "stijgt" aanduiden voor een bepaalde leervorm)



Figuur 15

Interessant is dat 86% van de business én aanbieders aan de overheid vragen om informele leervormen zoals leren op de werkplek en social learning op dezelfde manier te behandelen als traditionele leeroplossingen. Dit betekent dat zij er erg veel potentieel in zien. Ook wij zien hier enorme mogelijkheden in¹¹.

3. HET GAAT OVER DE MINDSET ... NIET OVER RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Om de *opleidingsparticipatie van medewerkers* (figuur 16) te verhogen is vooral het stimuleren van een groeimindset¹² cruciaal, zo vinden 7/10 van de L&D-professionals. Een individuele leer- en loopbaanrekening kan hierin een belangrijke tool zijn omdat het individu zo de regie over de eigen loopbaan en ontwikkeling vorm kan geven. We merkten in 2019 al op dat het individu steeds meer de initiatiefnemer voor zijn eigen leren en ontwikkelen was geworden, terwijl dat in 2016 eerder nog de directe leidinggevende was¹³.

Er is een brede consensus onder L&D-specialisten dat er nog onvoldoende (overheids)aandacht is voor de identificatie van individuele leer- en ontwikkelvragen. 9 op 10 ondersteunt dan ook de mogelijkheid tot periodieke skill- of competentiechecks¹⁴. Dit verhaal hangt samen met de vraag naar (technologie en) geïndividualiseerde leeroplossingen om medewerkers in de leerstand te krijgen.

Een verplichting opleggen van een x-aantal dagen opleiding aan een individu, of het verplichten van organisaties om voor opleiding te zorgen draagt uitdrukkelijk niet bij tot de groeimindset en dus het verhogen van de opleidingsparticipatie. Ook het installeren van een recht op x-aantal dagen opleiding scoort zeer matig.

Hieronder vind je een lijst met mogelijke maatregelen om de opleidingsparticipatie van medewerkers in organisaties te verhogen. Vink de 3 maatregelen aan die volgens jou het belangrijkste zijn.		
		
Zorg dat werkgevers en leidinggevendenden een groeimindset stimuleren	71%	72%
Zorg ervoor dat nazorg en opvolging systematisch onderdeel uitmaken van elk leertraject	52%	50%
Geef het individu de regie over loopbaan en ontwikkeling via een individuele leer- en loopbaanrekening	51%	56%
Investeer in digitale opleidingsinfrastructuur om leeroplossingen te individualiseren	51%	36%
Geef een individu recht op X dagen opleiding	28%	29%
Geef het individu mogelijkheden tot een periodieke competentiecheck	20%	14%
Investeer in loopbaandienstverlening, bv. loopbaanbegeleiding, loopbaancheque	12%	20%
Investeer in een framework om de return van L&D-investeringen te meten	10%	15%
Verplicht een individu tot X dagen opleiding	5%	5%

Figuur 16

¹¹ Zie figuur 18

¹² Zie conclusie 5

¹³ Zie onderzoek.stimulearning.be

¹⁴ Zie figuur 18

De helft van de respondenten zet nazorg en opvolging van leertrajecten in hun top 3. In die optiek is de opmars van learning analytics, al dan niet in combinatie met leersystemen zoals LXP¹⁵, een interessante evolutie. In 2020¹⁶ merkten we dat die nazorg en opvolging in de vorm van evaluaties zich vooral uitte in het meten van output en niet in het meten van de toepassing van wat geleerd werd. Op die manier rapporteert L&D kosten en geen opbrengsten¹⁷. Door in evaluaties enkel te focussen op kosten creëer je uiteraard een perceptie die niet bevorderlijk is voor het creëren van een leercultuur. Hierover gaat ook de volgende conclusie.

4. LEREN EN ONTWIKKELLEN VRAAGT EEN LEERCULTUUR IN ORGANISATIES - WAT BETEKENT DIT?

Volgens de respondenten in 2021 zijn er 3 voorwaarden nodig om de *leercultuur in organisaties* te versterken:

1. Als werkgever en leidinggevende de groeimindset¹⁸ stimuleren bij medewerkers (business 61%, aanbieders 58%).

De Amerikaanse psychologe Carol Dweck (Stanford University) kwam tot de bevinding dat er twee soorten denkstijlen zijn: de fixed mindset (vaste, statische mindset) en de growth mindset (groeimindset). Wie een fixed mindset heeft, heeft de overtuiging dat capaciteiten vast staan. Succes wordt volgens deze mensen bepaald door talent. Mensen met een growth mindset daarentegen hebben de overtuiging dat je capaciteiten kan ontwikkelen. Iedereen ontwikkelt zich evenwel in zijn/haar eigen tempo, maar toch is iedereen, mits de juiste begeleiding en overtuiging, in staat om zijn/haar capaciteiten te vergroten.

Hier liggen kansen voor bedrijven want beide mindsets zijn contextueel gebonden, en organisaties of afdelingen zijn nu eenmaal contexten. Een groeimindset kan worden ontwikkeld door een onderzoekende houding te stimuleren, groei zichtbaar te maken, voortgang te belonen, fouten te maken en hieruit te leren, ... Leidinggevendenden kunnen medewerkers laten stilstaan bij fouten, uitdagingen of problemen en hen hieruit laten leren. Daardoor gaan ze na verloop van tijd meer en diepgaander bijleren.

2. Het verankeren van het L&D-beleid aan het functioneren van het individu binnen de organisatie (business 47%, aanbieders 50%).

Hoewel leren en ontwikkelen best wordt verankerd aan het perspectief van de loopbaan, dient het uiteraard ook een doel op kortere termijn, nl. ervoor zorgen dat medewerkers optimaal functioneren en groeien in hun baan, of doorgroeien in de organisatie, om organisatiedoelstellingen mee te realiseren. De aandacht voor persoonlijke ontwikkeling in de uitgevoerde rol of functie, instrumenten als jobrotatie, up- & reskilling, zijn hierin belangrijke en noodzakelijke schakels.

3. Het behandelen van L&D als een investering in plaats van een kost (business 46%, aanbieders 58%).

Technisch gezien zouden leerinitiatieven daardoor afgeschreven kunnen worden over meerdere jaren, wat minder druk zou leggen op beschikbare financiële middelen. Maar het gaat ook hier over een mindset: zo lang L&D te veel focust op leren en onvoldoende de verbinding maakt met performance loopt ze een risico te veel benaderd te worden vanuit de kostenzijde en te weinig als bron van (toekomstige) opbrengsten. *Learning to work and working to learn*¹⁹ heeft nog een weg af te leggen²⁰.

¹⁵ Zie conclusie 2

¹⁶ onderzoek.stimulearning.be

¹⁷ Sebastian Tindall, summerclass 2021.

¹⁸ Carol Dweck, 2012

¹⁹ Harold Jarche, 2012

²⁰ Zie ook conclusie 3

Het valt op dat zowel de business als aanbieders het eens zijn over de volgorde van belangrijkheid van de mogelijke hefboomen om de leercultuur in organisaties te versterken. Deze eensgezindheid zullen we ook zien bij de aankoopcriteria van leeroplossingen in conclusie 8²¹.

Hieronder vind je een lijst met mogelijke hefboomen om de leercultuur in organisaties te versterken. Vink de 3 hefboomen aan die volgens jou het belangrijkste zijn.		
		
Stimuleer als werkgever en leidinggevende een groeimindset	61%	58%
Veranker het L&D-beleid aan het functioneren van het individu binnen de organisatie vb. binnen de rol of functie, jobrotatie, up- & reskilling	47%	50%
Geef organisaties mogelijkheden om L&D als een investering i.p.v. een kost te zien	46%	58%
Laat het L&D beleid passen binnen een strategie die gericht is op de groei van de organisatie	41%	30%
Investeer in digitale opleidingsinfrastructuur om leeroplossingen te individualiseren	34%	24%
Laat het L&D beleid passen binnen een strategie die gericht is op de loopbaan van het individu	28%	22%
De overheid moet informeel leren zoals leren op werkplek en social learning op dezelfde manier behandelen als traditionele leeroplossingen	17%	21%
De overheid moet een cultuur van levenslang leren stimuleren in ons onderwijs	14%	19%
Investeer in een framework om de return van L&D-investeringen te meten	10%	11%
Verplicht organisaties om voor opleiding te zorgen	3%	5%

Figuur 17

21 Zie figuur 21

5. WAT VERWACHT DE L&D-COMMUNITY (NIET) VAN DE OVERHEID?

We spreken in deze conclusie met reden over de L&D-community, want L&D-specialisten uit zowel de business als aanbieders hebben dezelfde verwachtingen over de rol van de overheid.

Volgens beide doelgroepen situeert *de belangrijkste rol van de overheid* zich in het stimuleren van een cultuur van levenslang leren in het onderwijs. 2 op 3 professionals uit de business en 7 op 10 aanbieders geven aan dat toekomstgerichte skills en leernoden onvoldoende snel worden omgezet in onderwijsplannen. Omdat de snelheid waarmee sommige veranderingen zich manifesteren sterk is toegenomen, nemen bedrijven steeds meer zelf het initiatief om hun (toekomstige) medewerkers op te leiden. Bedrijven richten bv. zelf academy's op waar je een beroep kan leren waarvoor (nog) geen schoolse of academische curricula bestaan, bijkomende skills kan ontwikkelen, Een andere mogelijkheid is dat ze de opdracht geven aan een L&D-aanbieder om een opleiding op maat te ontwikkelen. We zien bovendien steeds meer dat bedrijven afspraken maken met L&D-aanbieders voor toegang van medewerkers tot online leerbibliotheken of beroep op hen doen als learning consultant waarbij ze hen vragen zich te buigen over specifieke noden en die te vertalen naar strategie en effectieve leerprojecten, ... Kortom, het aanbod volgt de vraag.

L&D-specialisten vragen bovendien niet zozeer dat de overheid zelf een aanbod creëert of in stand houdt, maar vragen eerder maatregelen om het ondernemerschap in L&D te stimuleren. Driekwart vraagt meer *vraaggestuurde financiering*, weg van de huidige aanbodgerichte ondersteuning. Op deze manier kan snel en efficiënt een antwoord worden geboden op een zich ontwikkelende opleidingsvraag en -behoefte.

De overheid kan wel extra meerwaarde creëren door *inzicht te bieden in skill- en competentiebehoeften en toekomstige evoluties van jobs en sectoren*. Het beschikbaar stellen van *data* hieromtrent zou van grote waarde kunnen zijn voor iedereen die op zoek is naar medewerkers.

Er is tevens een zeer groot draagvlak om een *meer transversale aanpak van L&D te stimuleren*, over de grenzen van sectoren heen. L&D-professionals juichen leerinitiatieven toe die sectoren, functies, beroepen of groepen van mensen (vb. werkzoekenden) overstijgen en mensen zien als uitvoerders van al dan niet tijdelijke rollen en taken, eventueel eigen aan een functie of job.

Ook het *faciliteren van co-creatie* door het delen van infrastructuur en vormen van cofinanciering worden door L&D-professionals gezien als een taak van de overheid. Zo denken we spontaan aan de verdere uitbouw van werkplekieren, duaal leren en de creatie van open leercentra, waarin scholen een voortrekkersrol kunnen spelen, maar niet langer het monopolie hebben op leren.

De overheid kan heel wat ondernemen om L&D te faciliteren.

Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen.

				
	Helemaal niet akkoord tot niet akkoord	Eerder akkoord tot volledig akkoord	Helemaal niet akkoord tot niet akkoord	Eerder akkoord tot volledig akkoord
De overheid moet een cultuur van levenslang leren stimuleren in ons onderwijs	4%	96%	3%	97%
Iedereen moet het onderwijs verlaten mét een kwalificatie	42%	58%	32%	68%
Toekomstgerichte skills en leernoden worden voldoende snel in onderwijsplannen omgezet	65%	35%	70%	30%
Er is voldoende aandacht voor een permanente identificatie van individuele leer- en ontwikkelvragen	70%	30%	75%	25%
Individen moeten mogelijkheden hebben tot periodieke competentiechecks	12%	88%	8%	92%
De overheid moet eerder de vraag dan het aanbod financieren	25%	75%	19%	81%
De overheid moet zelf een L&D-aanbod ontwikkelen / in stand houden	65%	35%	72%	28%
De overheid moet informeel leren zoals leren op werkplek en social learning op dezelfde manier behandelen als traditionele leeroplossingen	14%	86%	14%	86%
De overheid moet inzicht geven in de skills- en competentiebehoeften en toekomstige evoluties van jobs en sectoren	11%	89%	15%	85%
De overheid moet meer financiële impulsen geven aan het L&D-ondernemerschap, bv. door opleiding als investering i.p.v. kost te zien	5%	95%	8%	92%
De overheid moet een transversale aanpak van L&D stimuleren, over de grenzen van de sectoren heen	12%	88%	10%	90%
De overheid moet co-creatie in L&D faciliteren vb. door het delen van infrastructuur, cofinanciering,...	17%	83%	23%	77%
Er is nood aan een erkenning van L&D-trajecten en -aanbieders die de huidige kwaliteitslabels vervangt	34%	66%	30%	70%
Er is nood aan een activerend arbeidsrecht: rechten gekoppeld aan individuele arbeidsrelaties moeten verlegd worden naar loopbaan	24%	76%	29%	71%

Figuur 18

Deze suggesties nemen niet weg dat naast overheid en werkgevers ook het individu een verantwoordelijkheid over leren draagt. In 2019²² beschreven we reeds dat levenslang leren een kanteling vergt van de *three boxes of life*²³: waar *leren-werken-pensioen* zich in de vorige eeuw chronologisch opvolgden, kantelen deze steeds meer naar een continue 3-in-1 *leren-werken-vrije tijd*. Leeftijdsgrenzen spelen in zo'n visie niet langer een rol; je kan 'en mag' eigenlijk nooit meer 'afgestudeerd' raken. Deloitte vat het concept samen als '*learning in the flow of work and life*'.²⁴

6. WAT STAAT ER VOOR DE KOMENDE 18 TOT 24 MAANDEN OP DE AGENDA VAN L&D-PROFESSIONALS?

Figuur 19 onthult de agenda voor de komende 18 tot 24 maanden. Zowel de L&D-business als de L&D-aanbieders willen focussen op het beter inpassen van L&D in de bedrijfsstrategie én het stimuleren van medewerkers met het oog op employability en levenslang leren. De business plaatst het gebruik van L&D-technologie (33%) en het onderhoud en updaten van het bestaande opleidingsportfolio (33%) hoog op de agenda, terwijl aanbieders het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit (39%) en het voorzien van plaats- en tijdonafhankelijke leermogelijkheden (33%) als prioritair beschouwen.

Reeds in 2019 had het beter afstemmen van L&D op de noden van de organisatie(afdelingen) de hoogste prioriteit (71% business, 56% aanbieders), gevolgd door het beter afstemmen van L&D op de persoonlijke noden van het personeel (48%, business) of het verhogen van het rendement van leren (49%, aanbieders).²⁵

Wat staat in jouw organisatie helemaal bovenaan de agenda voor de komende 18-24 maanden. Vink de drie belangrijkste agendapunten aan.		
		
L&D beter inpassen in de bedrijfsstrategie	43%	42%
Medewerkers stimuleren met het oog op employability en levenslang leren	39%	34%
Onderhoud en update van het bestaande opleidingsportfolio	33%	28%
Gebruiken van L&D technologie	33%	28%
Het verbinden en inzichtelijk maken van leermogelijkheden (leerecosysteem)	24%	20%
De productiviteit/kwaliteit van de organisatie verhogen	23%	39%
Plaats- en tijdonafhankelijke leermogelijkheden voorzien	23%	33%
De klantgerichtheid van L&D verbeteren	23%	18%
Informeel en sociaal leren faciliteren	21%	16%
Medewerkers voorbereiden op een andere functie; succession planning	17%	17%
Metten via L&D Analytics	15%	8%
Voldoen aan externe normering en/of certificering (compliance)	7%	12%
De kosten van L&D verlagen	6%	8%

Figuur 19

²² onderzoek.stimulearning.be

²³ Richard Bolles, 1978

²⁴ Deloitte Global Human Capital Trends, 2019

²⁵ onderzoek.stimulearning.be

7. DE TALENTSCHAARSTE CREËERT EEN STERK MOMENTUM VOOR L&D

Willen organisaties concurrentieel blijven, moeten ze over de mensen met de juiste skills beschikken. Mensen vinden die een job, taak of rol goed uitvoeren is geen evidentie. Up- of reskilling van medewerkers wordt een permanente verantwoordelijkheid van iedereen in organisaties, niet in het minst van de medewerker zelf. Levenslang leren zou een attitude moeten worden²⁶.

Maar ook leidinggevenden, met name de directe leidinggevenden, worden gezien als mentoren voor dit levenslang leren. Zij kunnen hiervoor de steun genieten van L&D-teams en -aanbieders, want de *talentschaarste* zet L&D meer dan ooit op de agenda. Dit uit zich volgens figuur 20 in een toenemend belang van zo goed als alle rollen die L&D teams kunnen opnemen, met uitzondering van de rol van administrator. Geen enkele respondent uit de business zag een daling van de rol als learning facilitator, supporter, ambassador of business analyst. Ze zien een heel grote rol voor L&D in talentmanagement (62%). Ook de aanbieders zien L&D-teams steeds meer rollen opnemen, waarbij zij hen vooral zien in de rol van learning facilitator, visionair en supporter. L&D is geen eiland, het is geconnecteerd met zo veel andere talentprocessen.²⁷

Hoe zie je deze 10 L&D rollen evolueren in de eerste 18-24 maanden in de 'business' ?	 Wordt minder belangrijk als nu		 Blijft even belangrijk als nu		 Wordt belangrijker als nu	
Learning Facilitator	0%	2%	45%	34%	55%	64%
Visionair	3%	1%	46%	38%	51%	61%
Supporter	0%	1%	44%	37%	56%	63%
Talent Manager	5%	4%	33%	53%	62%	43%
Administrator	19%	21%	68%	62%	13%	18%
Learning Expert	2%	6%	48%	43%	50%	51%
Learning Ambassador	0%	0%	41%	50%	59%	50%
Evaluator	1%	4%	46%	49%	54%	47%
Business Analyst	0%	1%	40%	42%	60%	57%
Learning Producer	5%	6%	49%	53%	46%	41%

Figuur 20

- > **Learning facilitator:** biedt als L&D ondersteuning aan om leren te integreren op de werkplek
- > **Visionair:** zet binnen L&D beleidslijnen & visie uit
- > **Supporter:** adviseert/coacht leidinggevenden over de ontwikkeling van hun medewerkers
- > **Talent manager:** ontwikkelt, implementeert en promoot een talent management strategie
- > **Administrator:** organiseert de praktische kanten van L&D, beheert middelen en contracten
- > **Learning expert:** verzamelt nieuwe inzichten en trends over L&D
- > **Learning ambassador:** promoot L&D en toont aan dat leeroplossingen succesvol zijn
- > **Evaluator:** evalueert leeroplossingen om aanbod te verbeteren

²⁶ Zie ook conclusie 5

²⁷ Wim van Roy, Op de Praatstoel, 2021

- › **Business analyst:** overlegt met de business om de leerbehoeften in kaart te brengen
- › **Learning producer:** werkt leeroplossingen uit en stelt een opleidingsplan op

In conclusie 1 merkten we reeds op dat 95% van de L&D-afdelingen in de business meent dat ze versterkt uit de crisis is gekomen²⁸. Het momentum is er dus écht wel voor L&D.

8. HOE MATCHEN VRAAG EN AANBOD NAAR L&D-SERVICES?

Figuur 21 toont aan dat zowel business als aanbieders het er volkomen over eens zijn dat de inhoud en mogelijkheid tot maatwerk de belangrijkste criteria zijn bij de inkoop van een training of leeroplossing. Verder bepalen de aankoopprijs en de fit met de bedrijfscultuur of vraag en aanbod van een training of leeroplossing elkaar vinden. Referenties en reputatie van de aanbieder/trainer spelen volgens aanbieders evenzeer mee. De mogelijkheid tot uitbouw van een leerecosysteem en het beschikken over certificaten of kwaliteitslabels daarentegen zijn weinig of niet belangrijk. Dat laatste was ook al zo in 2011: de erkenning voor subsidies voor de KMO-portefeuille (2.67) en het bezit van een kwaliteitslabel als Qfor (3.95) waren totaal onbelangrijk als inkoopcriterium. De inhoud van de training (6.69) en de prijs/kwaliteitsverhouding (6.19) daarentegen waren toen (al) de belangrijkste criteria, gevolgd door vroegere ervaringen met de opleider (5.89)²⁹. Pre- en posttraining halen ook een laag percentage. Vreemd, want zonder transfer heeft een leeroplossing weinig zin.

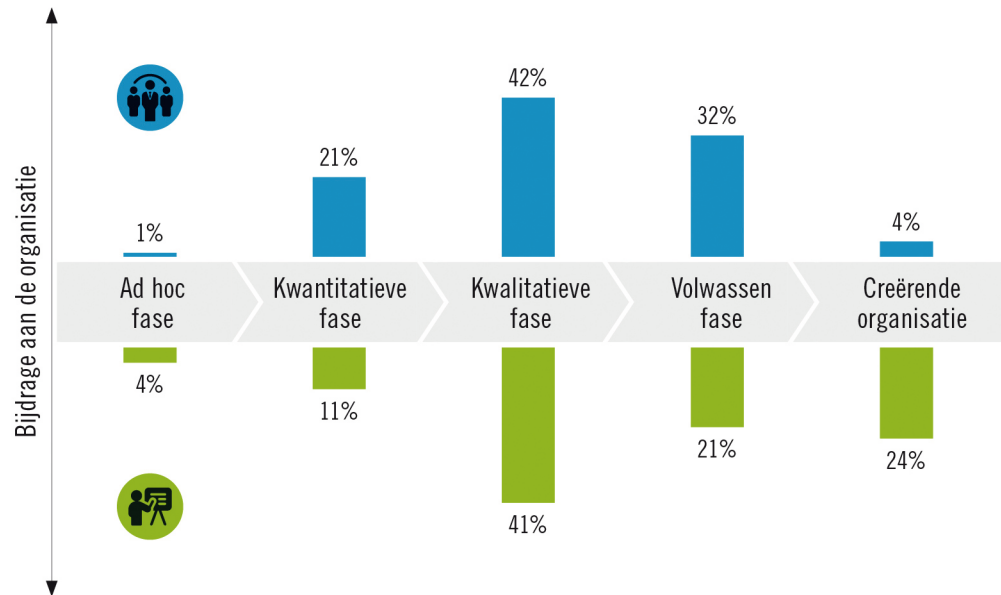
Wat zijn de drie belangrijkste criteria bij aankoop van een training of leeroplossing?		
Inhoud van de training, mogelijkheid tot maatwerk	81%	70%
Aankoopprijs, budget, gegeven kortingen	60%	57%
Fit met bedrijfscultuur	40%	18%
Visie op de inhoud of thema	28%	26%
Gebruikte werkvormen	23%	25%
Referenties & reputatie van de aanbieder / trainer	19%	31%
Ervaring met de sector	15%	18%
Pre- en posttraining follow-up, zoals evaluatie en meten van toepassing	14%	15%
Mogelijkheid tot tijds- en plaatsonafhankelijk leren	13%	18%
Ervaring in en gebruik van L&D technologie	8%	13%
Datum en plaats van aanbod	6%	13%
Regie over het aangekochte product	6%	4%
Erkenning voor subsidies	4%	12%
Bezit certificaten of kwaliteitslabels	4%	5%
Fit met andere aanbieders (leerecosysteem)	1%	3%

Figuur 21

²⁸ Zie figuur 3 en 4

²⁹ Scores van zeer onbelangrijk (0) tot zeer belangrijk (7)

Deze figuur toont wederom³⁰ aan dat L&D dichterbij de (doelstellingen van de) business³¹ komt te liggen, wat bevestigd wordt door een jaarlijkse lichte verschuiving van de antwoorden richting 'volwassen fase' in figuur 22.



Figuur 22

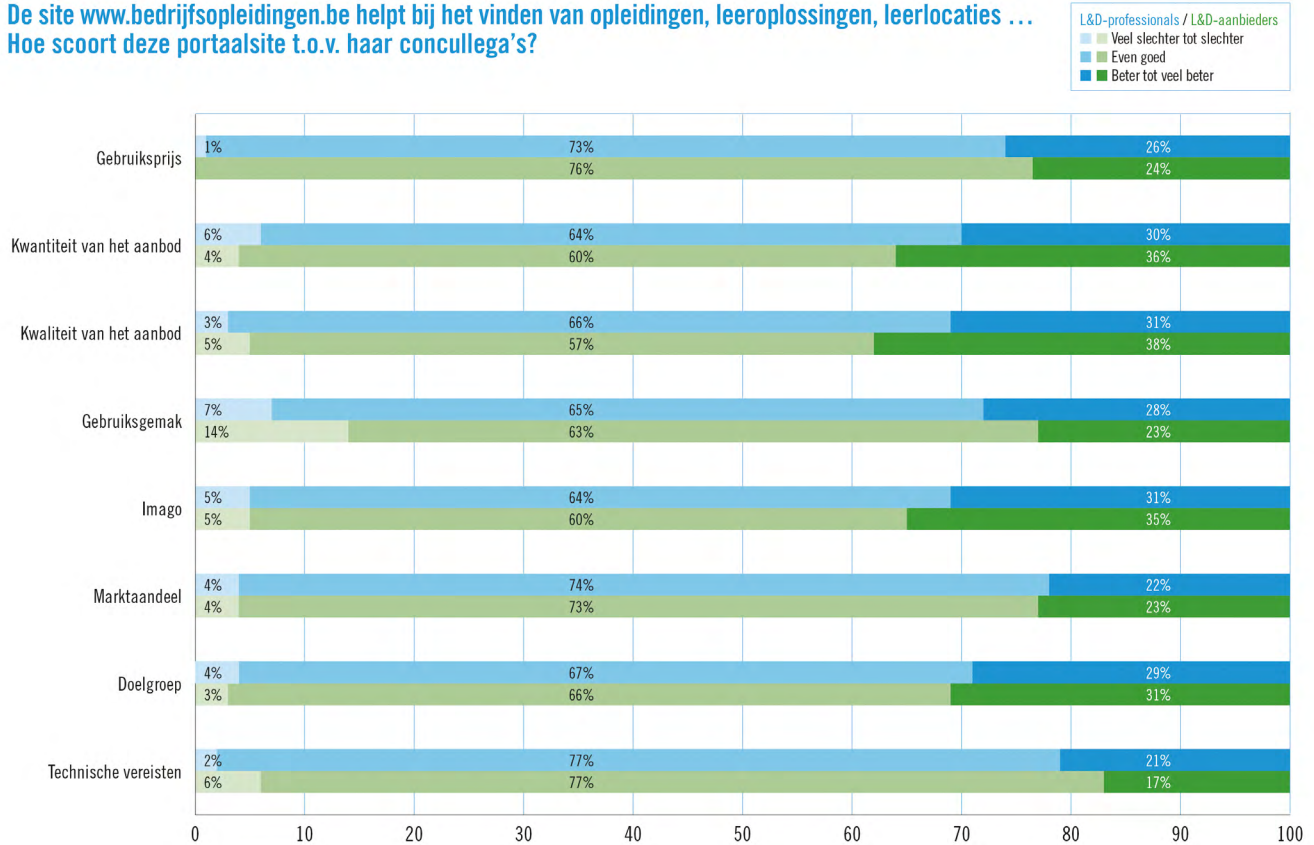
- › **Ad hoc fase:** Leren en ontwikkeling wordt vooral gezien als opleiden. Opleidingen worden ad hoc geregeld. Er is niemand speciaal met opleiding belast. Opleidingsvragen zijn nauwelijks gerelateerd aan de organisatiestrategie.
- › **Kwantitatieve fase:** Leren en ontwikkeling is in onze organisatie georganiseerd en gestructureerd. Minstens één iemand is hiermee belast. Leren en ontwikkeling wordt vooral gezien als opleiden en is er vooral op gericht medewerkers hun functie goed uit te laten oefenen. Opleidingsvragen zijn nauwelijks gerelateerd aan doelen en strategie van de organisatie.
- › **Kwalitatieve fase:** Het effect van opleiden en de relatie met de organisatiedoelen is belangrijk. Daarom is opleiding maatwerk en worden middelen ingezet om de groei van medewerkers te begeleiden. Leren en ontwikkeling draagt vooral bij aan de huidige kwaliteit van diensten en producten.
- › **Volwassen fase:** Leren en ontwikkeling is een integraal onderdeel van het strategisch opleidingsbeleid. Bij elke verandering in de organisatie wordt L&D ingezet. Collectieve leerprocessen zijn de focus van L&D. Leren en ontwikkeling is gericht op continue verbetering van diensten en producten.
- › **Creërende fase:** Leren en ontwikkelen is synoniem voor een kenniscreatie: mensen zoeken elkaar actief op om kennis te delen en te creëren op basis van urgente en intrigerende vraagstukken. Onze organisatie kenmerkt zich door een cultuur waarin iedereen vanuit zijn eigen passie en ambitie gedreven is om zichzelf en de organisatie voortdurend te ontwikkelen.

Met initiatieven als het lerend netwerk Stimulearning, dit onderzoek en de databanken www.bedrijfsopleidingen.be worden business en aanbieders bij elkaar gebracht. Beide doelgroepen zijn het volgens dit onderzoek vaak met elkaar eens en zien volgens onderstaande figuur 23 Bedrijfsopleidingen.be als een sterke businessspartner.

³⁰ Zie ook conclusie 2 en 6

³¹ Zie figuur 19

De site www.bedrijfsopleidingen.be helpt bij het vinden van opleidingen, leeroplossingen, leerlocaties ...
Hoe scoort deze portaal-site t.o.v. haar concullega's?



Figuur 23

Hoezeer business en aanbieders elkaar ook vinden, de afstand met het lerende individu is mogelijk nog groot. We bevroegen hen eenmalig in 2019 en we merkten een aanzienlijke mismatch in de resultaten bij de werkgevers en werknemers. Deels kunnen die worden toegeschreven aan steekproefsaamenstelling, maar waar werkgevers het leeraanbod zagen stijgen (63%), ervoeren werknemers dit in veel mindere mate (25%). In hetzelfde onderzoeksjaar gaf de helft van de werkgevers in België aan de werknemers opleiding en training aan te bieden met het oog op levenslang leren en duurzame inzetbaarheid, terwijl slechts 15% van de werknemers in België verklaarde dit te krijgen.

BESLUIT

Learning & Development is een krachtig instrument om meer mensen op een duurzame manier langer aan het werk te houden. De juiste skills vormen als het ware het paspoort tot de arbeidsmarkt en zorgen ervoor dat medewerkers in organisaties performant zijn. In een wereld waarin technologie, digitalisering, demografie, duurzaamheidsdenken, leiden tot voortdurende evolutie voedt, up- en reskilling de blijvende inzetbaarheid en de mogelijkheid tot permanente ontwikkeling. De verantwoordelijkheid is gedeeld en rust zowel bij het individu, de werkgever als de overheid.

Het onderzoek Tendensen in Leren houdt reeds voor de 16e keer de vinger aan de pols van de L&D community. Deze editie van het onderzoek is evenwel speciaal. Het meet de hartslag van Learning & Development in de periode waarin de hoop mag gekoesterd worden dat we het coronatijdperk stilaan achter ons kunnen laten. Naast de menselijke, maatschappelijke en economische schade die de pandemie heeft teweeggebracht zien we toch ook hoopvolle signalen inzake L&D.

De transitie en transformatie naar een digitaler L&D kreeg een forse versnelling en heeft ervoor gezorgd dat L&D zich materieel verder kon ontwikkelen, én een enorme opportuniteit krijgt om een belangrijke rol te spelen in de grote uitdaging van de talentschaarste. Dit veronderstelt dat de opleidingsparticipatie beter moet. Het ontwikkelen van een sense of urgency en een groeimindset zijn hierin determinerend. Niet het opleggen van verplichtingen, noch het openen van rechten. Het veronderstelt ook dat organisaties werken aan de leercultuur en dat de overheid zich focust op haar kerntaken om L&D te faciliteren. Dit is niet zozeer het ontwikkelen van een eigen aanbod maar onder meer leren stimuleren van jonge leeftijd, het ontsluiten van inzichten op basis van data en meer vraaggerichte financiering.

“Never waste a good crisis”, wist Winston Churchill. Het is één van de meest geciteerde quotes in het voorbije anderhalf jaar. Laat ons bij deze de hoop uitdrukken dat wij de volgende editie van dit onderzoek op tal van punten een wezenlijke evolutie kunnen rapporteren. Learning & Development is geen doel op zich, maar een middel om individuele, maatschappelijke, economische en andere doelstellingen te realiseren. Van strategisch belang dus ...

30/08/21

Voor Stimulearning, Kristoff Vandermeersch

Voor Federgon, Jana Martens en Paul Verschueren

Voor Develhub, John May





OP DE PRAATSTOEL

SEPTEMBER 2020

CATHELIJNE COENEN

KPMG

Continu leren en continue feedback: topprioriteit bij KPMG

Bedrijven bijstaan met audits, advies, accountancy en op het vlak van belastingsthema's: het is waar KPMG in uitblinkt. Dat doet het natuurlijk niet zomaar. De ruim 1.500 medewerkers van de Belgische tak van het bedrijf komen niet alleen aan boord met een stevige achtergrond, ze worden ook nog eens permanent bijgeschoold. Hoe dat vandaag én morgen precies gebeurt, vertelt Cathelijne Coenen, Senior Officer Talent & Performance.

Waarom is het zo belangrijk dat jullie medewerkers zo divers opgeleid zijn?

Cathelijne: "Dat komt omdat ze in multidisciplinaire teams werken aan grootschalige projecten waarbij diverse facetten aan bod komen. Met hun inzicht en expertise moeten ze onze klanten advies geven over nationale en internationale vraagstukken. De lat ligt hoog, want klanten zien ons als experts. Ze verwachten dat we onmiddellijk mee zijn met de laatste updates wat betreft wetgeving, trends en ontwikkelingen. Elk jaar starten er bij ons ongeveer 200 pas afgestudeerden met diverse achtergronden. Daarnaast hebben we ook ervaren medewerkers die al in een gelijkaardige setting gewerkt hebben of uit de sector zelf komen. Nieuwe medewerkers komen dus altijd aan boord met een bepaalde inhoudelijke of technische achtergrond. Ze gaan aan de slag in een businessservice met een bepaalde focus, maar moeten binnen onze grote multidisciplinaire projecten ook altijd samenwerken binnen domeinen en expertises die misschien niet meteen de hunne zijn. Daarom leiden we onze medewerkers



vanaf hun indiensttreding eigenlijk permanent op. Continu leren staat bij ons steeds centraal, gaande van vakinhoudelijke en technische zaken tot softskills zoals samenwerking, communicatie, leiderschap, luistervaardigheden en overtuigen. Het is één van de waarden in onze employee value proposition (EVP) om gekend te zijn als een echte L&D-organisatie en zo willen we door huidige en nieuwe medewerkers ook gepercipieerd worden. Daarom werken we nu bijvoorbeeld aan een project waarbij we ons aanbod voor medewerkers ook vertalen naar toekomstige medewerkers. Van bepaalde content maken we een lightversie voor studenten. Zo kunnen ze aftoetsen hoe de principes die ze tijdens hun masteropleiding leren concreet worden toegepast bij KPMG of bij klanten. Daarnaast geven we ook webinars over personal branding of interview- en assessmenttraining en organiseren we regelmatig seminars voor onze klanten over thema's die hen aanbelangen. Leren is dus een essentieel onderdeel van ons bedrijf."

Welke rol heb jij in dit alles?

Cathelijne: "Ik maak deel uit van het Talent & Performance-team, dat op zijn beurt een onderdeel is van het Corporate HR-team. Samen met een viertal collega's focus ik op alles wat te maken heeft met learning, development, performance, engagement en onboarding. Het gaat daarbij zowel om conceptuele zaken als om strategische en implementatieprojecten. We helpen mensen content te vinden en geven zelf ook workshops. Daarbij gaat het voornamelijk over softskills, want voor de vaktechnische opleidingen hebben we in elk departement specialisten zitten: een mooie tandem."

**“We willen een lerende organisatie zijn waarbij mensen
naar hun noden training kunnen volgen én het aanbod tegelijk afgestemd
is op onze strategie en groei.”**

Door corona hebben jullie sneller dan verwacht een ‘learning experience platform’ gelanceerd. Kan je daar iets over vertellen?

Cathelijne: "Het gaat om een leerecosysteem dat alle resources in onze organisatie integreert, niet alleen onze LMS maar ook andere platformen. Daardoor kunnen de medewerkers zelf meer ownership creëren, sneller dingen terugvinden, suggesties krijgen of aan social learning doen. Het platform - dat Degreed heet - biedt hen de kans om op hun eigen tempo content te ontdekken die relevant is voor hen op dat moment. Dat maakt leren makkelijker, flexibeler, en meer afgestemd op de behoeften van de medewerker. Die content geven we zelf vorm of nemen we (aangepast) over van andere KPMG-landen. Om een voorbeeld te geven: sinds 2020 bieden we een volledig vernieuwde Digital Academy aan die volledig gefaciliteerd is in Degreed en gemaakt werd in cocreatie met onze businessexperts."

We horen je praten over ownership en cocreatie. Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Cathelijne: "We willen een lerende organisatie zijn waar mensen naar hun noden en behoeften training kunnen volgen en we willen er tegelijk voor zorgen dat het aanbod afgestemd is op de strategie van ons bedrijf en ondersteunend is voor onze groei. We bieden trainingen aan die functie- en departementoverstijgend zijn. Zo stimuleren we intern netwerken en peer-to-peer leren. Dat is net de kracht van KPMG: we differentiëren door samenwerking. Daarnaast willen we ons leerbeleid ook afstemmen op onze leiderschapsprincipes: vertrouwen, groei en impact. Die elementen komen aan bod in eender welke opleiding die we aanbieden. Verder vinden we het in onze hele organisatie belangrijk dat de medewerkers centraal staan, of het nu om L&D gaat of om performance development. We vertrekken steeds vanuit hun situatie, hun plek in de organisatie, hun noden. Binnen het geheel van onze bedrijfsstrategie willen we dus ook op maat van de medewerker kunnen werken. Tot slot willen we voldoende content hebben die onmiddellijk beschikbaar en relevant is op dat moment en in die bepaalde situatie. Sinds COVID-19 zijn thema's als telewerken, connectie houden met je team, een virtuele presentatie geven aan je klant of je productiviteit behouden bij thuiswerk bijvoorbeeld erg relevant geworden."

In welke zin zal de coronaperiode het leren op de langere termijn beïnvloeden, denk je?

Cathelijne: "Ik denk dat het bedrijven ertoe heeft aanzet om hun leeraanbod efficiënter in te richten. Er was natuurlijk al een evolutie in die richting maar door corona beseffen zowel learners als L&D-professionals dat het anders en efficiënter kan. We zullen vaker denken in termen van blended trajecten. Ik kan me inbeelden dat een klassikale training van twee dagen vertaald zal worden naar een formule van een halve dag ter plaatse, met een virtueel voor- en natraject dat deelnemers op hun eigen tempo kunnen doorlopen met verschillende resources. Daardoor zal er tijdens de contactmomenten veel meer ruimte zijn om de diepte in te duiken, bijvoorbeeld via coachingssessies of via een 'peer counsel'. Daarbij zetten we medewerkers met een gelijkaardig

ervaringsniveau multidisciplinair samen om elkaar te helpen met praktijkvoorbeelden. Het virtuele leren is belangrijker geworden en is niet meer weg te denken maar ik hoop wel dat we kunnen terugkeren naar een situatie waarbij we collega's en klanten opnieuw vaker face-to-face kunnen zien."

Brengt dit alles ook andere competenties en talenten met zich mee, denk je?

Cathelijne: "Ik denk het wel, hoewel we hier niet moeten spreken over een revolutie. Die skills waren al belangrijk maar komen nu nog meer naar de voorgrond. Ik heb het dan over veerkracht, wendbaarheid maar ook continu leren - dat in mijn beleving meer een mindset is - en empathie. Die vaardigheden zijn cruciaal om met verandering om te gaan. We weten allemaal dat verandering de enige constante wordt en dat die verandering steeds sneller komt. Een ander thema dat belangrijker is geworden, niet alleen omwille van corona, is technologie. Alles wordt geautomatiseerd en technologie is dé enabler. In onze Digital Academy focussen we daarom op een aantal zaken die met de digitale transformatie te maken hebben. We willen dat elke medewerker - welke rol of expertise ook - knowhow aangeboden krijgt en zich bewust wordt van thema's zoals digital business models en cyber security."

Met welke andere uitdagingen ben je op dit moment bezig op het vlak van L&D?

Cathelijne: "Enerzijds is er natuurlijk het leren omgaan met COVID-19. Dat kent geen eindbestemming maar is eerder een continu proces. Deze periode heeft niet alleen een impact op ons leeraanbod maar ook op zaken zoals de werkomgeving van onze mensen. Ook bij dat soort thema's worden we als L&D-afdeling betrokken. We vinden het heel belangrijk om de verbinding met onze mensen te behouden en dat wordt door COVID-19 alleen maar belangrijker. Naast de leiderschapsprincipes waar ik het eerder al over had, hebben we een vernieuwd performance development proces en een tool die de persoonlijke ontwikkeling van onze mensen centraal stelt. Daarbij zetten we in op stretching goals, betekenisvolle relaties en continue feedback. Dat laatste is niet altijd evident, want niet iedereen voelt er zich even comfortabel bij om die te geven of te ontvangen. We willen een organisatie zijn waar zowel continu leren als continue feedback hoog op de agenda staan. Zeker in tijden waarin we minder samenzitten, wordt er minder snel informele feedback gegeven. Het is dus een uitdaging voor ons om die cultuur te blijven stimuleren en faciliteren, ook in de huidige virtuele context. Een ander aandachtspunt is om de kwaliteit en relevantie van onze content voldoende hoog te houden."

Door corona beseffen zowel learners als L&D-professionals dat het anders en efficiënter kan. Is er al plaats voor nieuwe media zoals bv. artificiële intelligentie en virtual reality in jullie leeraanbod?

Cathelijne: "We gebruiken apps om feedback en learning te faciliteren. Daarnaast is er ons nieuwe learning experience platform en ons leerecosysteem is ook beschikbaar op mobiele toestellen. Artificiële intelligentie en virtual reality hebben nog geen plek in ons beleid, maar ik denk dat dit wel een interessante tendens is en dat het een handige tool kan zijn in de toekomst. We hebben ons er nog niet in verdiept maar voor rollenspellen kan het medewerkers bijvoorbeeld al een eerste ervaring laten opdoen en zo stress wegnemen. Daarbij denk ik aan thema's zoals een moeilijk gesprek voeren, een presentatie geven of een salespitch houden."

Als je zelf één grote droom mag formuleren op het vlak van L&D binnen KPMG, wat zou je dan willen verwezenlijken?

Cathelijne: "We hebben een uitgebreid en relevant aanbod dat gelinkt is met onze strategie maar ik denk dat het ook interessant kan zijn om iets meer vanuit vaardigheden te werken en een skillstrategie op te stellen. In de eerste plaats zou het duidelijkheid scheppen voor onze medewerkers en onze organisatie nog efficiënter doen werken. Daarnaast kan dat ervoor zorgen dat de hele organisatie weet waar welke expertise en vaardigheid zit en zo kunnen we de inzetbaarheid van onze mensen vergroten. Dat vergemakkelijkt ook de interne mobiliteit. Degreeed is alvast een tool die vertrekt vanuit skills, die dan gelinkt worden aan contentitems zoals bijvoorbeeld een video, podcast of boek. Dat kunnen we dan vormgeven in een volledig programma. Op die manier vormt het alvast de ideale basis."

De vorige gast op de praatstoel wil graag weten of je tips hebt om de ideale match te vinden tussen het welzijn van medewerker en bedrijf en om een vertrouwensband en fair psychologisch contract tussen beiden op te bouwen.

Cathelijne: "Ik denk eerst en vooral niet dat de ideale match bestaat, of toch zeker niet in één vorm. Differentiatie is belangrijk, want elke medewerker heeft andere behoeften. Om te zorgen voor een zo goed mogelijke match denk ik dat de verwachtingen

ten opzichte van elkaar en ook de mogelijkheden duidelijk moeten zijn. In onze organisatie heeft elke medewerker een performance manager. Die speelt hierin dagelijks een heel belangrijke rol. Als organisatie zetten we de grote lijnen uit met ons corporate welzijnsprogramma. De teammanager of performance manager kan op dagelijkse basis differentiëren. Wat de vertrouwensband betreft: voor ons is vertrouwen een cruciale waarde. In mijn beleving is daarnaast authenticiteit, eerlijkheid, transparantie, tweerichtingscommunicatie en een goede werkrelatie een gedeelde verantwoordelijkheid van organisatie en medewerker.”

PASPOORT

- › Functie? Senior Officer Talent & Performance
- › Vroeger? Rekrutering & Selectie bij Hudson
- › Studies? Master in de educatieve studies KU Leuven + Bachelor sociaal werk
- › Wat is je professionele motto? “Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better” - Samuel Beckett
- › Wat betekent Stimulearning voor je? Een uniek netwerkorgaan dat me al heel wat interessante contacten en inzichten heeft opgeleverd. Het is heel fijn om te kunnen connecteren met mensen die uit andere sectoren komen maar met dezelfde thema's bezig zijn.
- › Meest inspirerend(e) L&D-informatiebron? De podcast Talent Development Hot Seat van Andy Storch.
- › Welke vraag heb jij voor de volgende gast op de praatstoel? Hoe ziet de ‘workforce of the future er voor jou uit’? Wat zullen volgens jou de grootste invloeden op de workforce zijn?

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



De Gussem

› SALES TRAINING

› KLANTVRIENDELIJK ONTHAAL EN TELEFONEREN

› OMGAAN MET VERBALE AGRESSIE EN CONFLICTEN

› KLACHTENBEHANDELING

› INDIVIDUELE COACHING TRAJECTEN

› COACHEND LEIDINGGEVEN AAN THUISWERKERS

› VERBINDEND COMMUNICEREN

› TIME MANAGEMENT

› DYNAMISCH PRESENTEREN

› OMGAAN MET STRESS EN ANGSTEN

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

KOEN MATHYS

TVH

TVH: waar persoonlijke ontwikkeling net zo hoog op de agenda staat als functionele opleiding

Elke medewerker - waar ook ter wereld - laten genieten van hetzelfde aanbod en dezelfde leer- en ontwikkelingsmogelijkheden: dat is de ambitie van het West-Vlaamse TVH, een wereldspeler op het vlak van onderdelen voor heftrucks, industriële voertuigen en landbouwtractoren. En daarmee hebben ze het niet enkel over functionele opleidingen, maar net zo goed over persoonlijke ontwikkeling. Ook in tijden van corona. Een boeiende babbel met Koen Mathys, die er samen met zijn team tekent voor het globale leerbeleid.

Hoe is leren bij TVH georganiseerd en wat is jouw rol erin?

Koen: "TVH is een multinational met klanten in meer dan 180 landen, vestigingen in 26 landen en ruim 4.600 medewerkers wereldwijd. In België bestaat het learningteam uit vier medewerkers, en er is ook een driekoppig team in de Verenigde Staten. Daar zit naast onze hoofdzetel in Waregem namelijk onze tweede grote organisatie. Samen voeren we het L&D-beleid. Hoewel we zeer groot zijn, werkte elke regio in het verleden heel autonoom en onafhankelijk. Ook op het vlak van leren deed iedereen een beetje zijn eigen ding. Het is pas de laatste twee jaar dat we veel meer globaal beginnen samen te werken, en organisaties globaal structureren. Dat geldt ook voor hr en learning. Waar ik me tot twee jaar geleden ontfermde over België, is één van onze grootste uitdagingen vandaag het internationale aspect. We hebben de ambitie om elke medewerker - waar ook ter wereld - te laten genieten van hetzelfde aanbod en dezelfde leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dat betekent hetzelfde learning management systeem globaal uitrollen, de tools ter beschikking stellen, maar vooral ook zorgen dat de programma's en de content beschikbaar zijn voor alle regio's. Dat is een transitie waar we in 2020 heel sterk op ingezet hebben, en die we volgend jaar willen finaliseren."

Is het dan ook zo dat er globaal dezelfde leerbehoeftes zijn, of zijn er nationaal toch andere accenten?

Koen: "Wel, uit een bevraging die we dit jaar deden, leerden we dat er eigenlijk nauwelijks aandacht was voor leren en ontwikkelen toen iedereen regionaal autonoom was. Dat betekent dat er een enorme vraag is naar toegang tot functionele programma's over onze systemen en producten, maar ook naar de leiderschapsprogramma's die we nu globaal uitrollen. Covid-19 heeft een en ander versneld, en dat is een goede zaak. In het voorjaar hebben we snel de switch moeten maken naar een volledig digitale manier van werken, en daar vloeide al snel de reflex uit voort: als we het toch doen, waarom bieden we het dan niet meteen aan voor alle regio's? We hebben daarom voor het eerst globaal een heel aantal leadershipclasses gegeven - summerclasses, noemden we ze: korte sessies van een uurtje rond een specifiek leiderschapsthema. Vaak gelinkt aan corona: remote werken, een team aansturen vanop afstand, omgaan met stress en verandering, ... Dat was erg fijn, want plots zat je in een opleiding samen met een collega uit Indië of Rusland. En dan kon je niet anders dan vaststellen dat we allemaal in dezelfde boot zaten, en met dezelfde vragen kampten. De respons op deze classes



was erg positief, waardoor er geen discussie over bestaat: we gaan daarmee verder. Dit wordt de standaard. Daar hebben we wel wat uitdaging aan, alleen al op het vlak van taal bijvoorbeeld. Heel veel van onze materialen bestaan namelijk enkel in het Nederlands. Aan de hand van een roadmap, waarin we samen met de departementen bepaald hebben welke opleidingen prioritair zijn om in een online training of e-learningformat gestopt te worden, gaan we de regio's nu een betere toegang geven tot die materialen. Gelukkig hebben we een zeer grote populatie van interne trainers die owner zijn van bepaalde content, en ons helpen om die flow op te zetten. Onze rol als L&D bestaat er grotendeels uit om ervoor te zorgen dat zij het juiste kader, de tools en systemen hebben om dat te kunnen doen, en dat we een aantal standaarden hebben rond systemen, manier van werken, kwaliteit van de sessies ...”

“We zijn niet het type bedrijf dat leren voorbehoudt voor een selecte club van potentials of experts.”

Was er voordien al ruimte voor online leren en e-learning in jullie aanbod?

Koen: “Gelukkig wel. Enerzijds maken we gebruik van bestaande providers en content, en daar gebruiken we het platform LinkedIn Learning voor. Dat biedt een antwoord op een zeer brede waaier van business topics in verschillende talen. Covid-19 heeft dit een boost gegeven: wereldwijd tellen we nu meer dan 1.000 actieve gebruikers. We bereiken hier regio's mee waarvoor er vroeger minder inspanningen waren, en die zijn daar erg dankbaar voor. Daarnaast hebben we ingezet op een platform om eigen e-learning te ontwikkelen. Vandaag hebben we 25 licenties of gebruikers die dagelijks zelf content ontwikkelen. Ook dat is erg toegenomen door de coronacrisis. In die zin was de stap naar online learning dus niet nieuw, maar het proces is wel versneld dit jaar. Eigenlijk heeft de coronacrisis ons op het vlak van L&D geholpen om stappen te zetten die anders veel trager en moeizamer verlopen zouden zijn. De stap naar globaal werken is nu heel snel gemaakt.”

Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven, nu er een globale aanpak is?

Koen: “In eerste instantie is er inderdaad die grote switch van een lokaal naar een grotendeels globaal beleid. Daarnaast is leren bij ons iets erg democratisch. Persoonlijke ontwikkeling maakt al sinds jaar en dag deel uit van onze missie en onze waarden. De boodschap die we geven, is dat leren er voor iedereen is. We investeren er actief in, en zijn niet het type bedrijf dat leren voorbehoudt voor een selecte club van potentials of experts. Iedereen die dat wil, krijgt mogelijkheden en kansen. Verder hebben we ons ook nooit beperkt tot puur functionele trainingen. Er is ook een groot aanbod dat over persoonlijke ontwikkeling en welzijn gaat, bijvoorbeeld op het vlak van gezonde voeding, yoga, mindfulness, slaap, ... Dat is bij TVH sterk ontwikkeld en daar blijven we ook op inzetten. Leren gaat niet enkel over zorgen dat je je job goed doet. Er is altijd aandacht en zorg voor de mens in zijn geheel. En daar spenderen we ook budgetten aan. Ook nu - in volle coronacrisis - wordt dat niet in vraag gesteld door ons management, en dat vind ik mooi en sterk van ons bedrijf.”

“Plots zat je in een opleiding met een collega uit Indië of Rusland. Dan kon je niet anders dan vaststellen dat we allemaal in dezelfde boot zitten.”

Welke competenties en talenten zijn voor jou van belang voor de toekomst? Of - zoals onze vorige gast op de Praatstoel het formuleerde - hoe ziet de workforce van de toekomst er voor jou uit?

Koen: “Volgend jaar gaan we in eerste instantie sterk inzetten op leadership. Natuurlijk geen nieuw thema, maar omdat we als organisatie sterk veranderd zijn de laatste jaren, zijn ook de verwachtingen naar leidinggevendens toe geëvolueerd. Ook zij moeten de ommezwaai maken van lokaal naar globaal werken. Maar er loopt ook een oefening waarbij we voor het eerst de waarden voor leidinggevendens formuleren op een soort leadership charter. Volgend jaar vertalen we dat in communicatie, coaching, trainingsprogramma's en dergelijke meer. Binnen onze globale context is er nood aan dit soort raamwerk. Verder focust ons bedrijf zich heel sterk op e-commerce. We willen de Amazon zijn voor machineonderdelen. Daarom zijn we competentie aan het opbouwen rond alles wat met e-commerce, digital marketing, databaseer en dergelijke te maken heeft. Dat doen we door nieuwe profielen en nieuwe competenties aan te werven, maar ook door de bestaande medewerkers te herscholen, bijscholen, ... E-commerce is een van onze key strategieën naar verdere groei en uitbreiding, en digitale competentie is dan ook een van de pijlers waar we de nadruk op leggen.”

Welke andere toekomstplannen heb je nog met L&D binnen TVH?

Koen: “Eerst en vooral houden we ons vandaag en in de toekomst met bredere thema’s bezig dan een jaar of twee geleden. Zo dragen we bij aan processen die veel meer met talent in het algemeen te maken hebben. We proberen bijvoorbeeld de link te leggen tussen leren en engagement surveys: wat leren we eruit, hoe kunnen we onze teams hierin ontwikkelen? Verder zijn we bezig met performance management. Volgend jaar veranderen we ons proces op dat vlak grondig, en ook daar is L&D nauw bij betrokken. Dat heeft opnieuw te maken met leiderschapsontwikkeling: want elke manager is uiteindelijk een beetje talent-manager van zijn team. We willen er nog veel meer een gewoonte van maken dat mensen met hun leidinggevende in dialoog gaan over hun ontwikkeling. En dat leidinggevendens vanuit die invalshoek naar hun team kijken. Ik ben me ervan bewust dat dit evident mag lijken, maar bij TVH is dit een nieuw proces dat we pas initiëren. Samen met de globale transitie die we doormaken ongetwijfeld uitdaging genoeg voor een boeiende tijd!”

PASPOORT

- > Functie? Manager Training & Development, TVH
- > Vroeger? Global Talent Manager, Esko - Recruitment & training manager, Fujirebio Europe - Hoofd ontwikkeling & opleiding, VRT - HR-generalist, Uitgeversbedrijf Tijd
- > Studies? Master Psychologie, UGent
- > Wat is je professionele motto? Weten is weten dat je niet veel weet. Stay open-minded.
- > Heb je zelf een vraag voor onze volgende gast op de Praatstoel? Welke tips heb jij voor leuke teambuildings in coronatijden?
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Een inspirator. Ik ben altijd aangenaam verrast door het kwalitatieve aanbod in ons vakgebied. Wetend dat er geen grote machine achter zit, blijf ik dat indrukwekkend vinden.
- > Meest inspirerend(e) L&D-informatiebron? Voor mij is dat LinkedIn. Ik snuffel dagelijks in relevante posts over diverse onderwerpen. En zo houd ik vinger aan de pols.

ANN PAUWELS

AMGEN

Leren op wereldniveau, ook voor de moderne learner

Terwijl de coronacrisis de digitale omwenteling bij heel wat bedrijven in een stroomversnelling bracht, is er voor Ann Pauwels van Amgen uiteindelijk niet zo veel veranderd. Zij voert immers al langer een globale functie uit, en is het per definitie gewend om niet alleen remote te werken, maar ook het leren op afstand te organiseren. Dus gingen we aankloppen - virtueel, dat spreekt - voor een inspirerend gesprek over leren anno nu en later, onboarding, en teambuilding in tijden van corona.

Kan je kort toelichten wat Amgen precies doet, en waar jouw functie zich situeert?

Ann: "Amgen is één van de grootste biotechbedrijven ter wereld. We zijn een Amerikaans bedrijf, met vestigingen over de hele wereld, waaronder in de Belux. We bestaan al veertig jaar en zetten de patiënt centraal in alles wat we doen. We ondernemen vanuit een aantal waarden - be science based, be ethical, put quality first, collaborate, communicate - die de kern vormen van hoe we zaken aanpakken. Ik werk vanuit het filiaal in de Belux maar heb een globale functie, waarbij ik een paar duizend medewerkers bedien. L&D vormt binnen Amgen een eigen entiteit. Ik maak deel uit van Global Development Operations en richt me voornamelijk op de medewerkers die zich ontfemen over onder meer klinisch onderzoek in de farmaceutische industrie, biostatistiek, ... Het gaat om een uitgebreide waaier van functies en de processen die daarbij horen. Mijn rol is ietwat atypisch: ik heb geen hr-functie, maar een onafhankelijke L&D-functie. Ik richt me op processen en systemen die medewerkers ondersteunen in de uitoefening van hun job. Softskills vallen dus niet binnen mijn scope. Procesmatige trainingen, technische opleidingen en dergelijke wél."

De trainingen die je uitwerkt, worden wereldwijd ingezet. Wat voor uitdagingen brengt dat met zich mee?

Ann: "Enerzijds moeten we ervoor zorgen dat bv. fotomateriaal divers genoeg is zodat iedereen zich voldoende aangesproken voelt, anderzijds waken we erover dat de informatie die we in ons aanbod verschaffen wel degelijk correct is voor de verschillende landen. Dat ik zelf vanuit Europa werk (terwijl mijn collega's in Amerika zitten) is een voordeel: hierdoor kan ik makkelijker inschatten of iets typisch Amerikaans is, dan wel ook gangbaar is bij ons. Ook taal is een uitdaging: alle opleidingen zijn in het Engels, maar dat Engels moet natuurlijk ook verstaanbaar zijn voor iedereen. Van Australië, China en Japan tot Amerika."



Met welke visie pak je je functie aan?

Ann: "We zien onszelf als learning & performance managers. In eerste instantie overleggen we met de business om de trainingsbehoefte die ze hebben goed te kunnen inschatten. Daarbij streven we ernaar om écht te begrijpen wat de nood is, en die niet zomaar automatisch in te vullen met een opleiding. Misschien zit de oplossing namelijk wel in iets anders. Is er effectief een trainingsbehoefte, dan ondersteunen we die en gaan we op zoek naar een oplossing die niet alleen past binnen onze globale context, maar ook wérkt voor de moderne learner. Er gebeurt al heel veel remote en via e-learning, maar we stellen ons altijd de vraag welke tools we kunnen gebruiken om ons publiek het best te bereiken. Soms is het efficiënter om on the job iets aan te leren dan via e-learning. Daarom vond ik het ook zo interessant om de L&D Talks bij te wonen en daar te ontdekken wat de moderne technieken zijn en hoe we die kunnen toepassen. Zo kunnen wij het gesprek daarover ook op gang brengen met de business. Daarna ontfemt de afdeling Global Learning Solutions zich uiteindelijk over het uitwerken van de effectieve leeroplossing. Onze rol zit

'm dus vooral in het in dialoog gaan met de business om enerzijds hun noden perfect in kaart te brengen, en anderzijds het gesprek aan te gaan over de meest optimale en meest efficiënte manier om die leerbehoefte in te vullen."

Je praat over de modern learner. Hoe ziet die eruit bij Amgen?

Ann: "Er is natuurlijk niet één modern learner. Onze doelgroep is ontzettend divers. Er zijn medewerkers die net van de schoolbanken af zijn, en anderen die al heel wat jaren ervaring hebben binnen ons bedrijf of de sector. Beiden hebben andere behoeftes. Daarnaast zijn er ook verschillen in leerstijl. We streven ernaar om met iedereen rekening te houden in ons aanbod. En dus overal kinetiek, video, audio, visuals, ... te voorzien, zodat het verhaal voor zich spreekt en voor iedereen werkt."

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar je op dit moment mee bezig bent?

Ann: "In eerste instantie zijn we een aantal onboardingprogramma's aan het uitwerken waarbij we doelbewust het gesprek aangaan met de business om just in time learning te implementeren. Het is nog zoeken hoe we dit gaan invullen: hoe volg je het op, en wie moet dit doen? We willen uitgaan van wat belangrijk is, en dit vertalen naar een aanpak die ook de business omarmt. Daarnaast zijn we op zoek naar een manier om de trainingen die we geven aan externe businessproviders (externe trainers) minder intensief te maken, terwijl we tegelijk dezelfde kwaliteit behouden. Aangezien ze in ons bedrijf opleiding geven, moeten we ervoor zorgen dat ze werken volgens onze wetten en procedures, de materie juist overbrengen, en de juiste materialen en tools gebruiken. Tot slot is het ook een uitdaging om ons huidige materiaal op peil te houden. De procedures voor klinisch onderzoek evolueren constant, dus moet ook onze informatie non-stop up-to-date gehouden worden."

**"Ik hanteer geen zwart-witaanpak.
Liever creëer ik via kleine stapjes verandering als dat betekent
dat er draagvlak is binnen de business."**

Je zit zelf al 15 jaar in het vak. Wat boeit er jou zo aan L&D?

Ann: "Doordat we met projecten werken, heb ik altijd wel een nieuwe uitdaging. Ik vind het erg belangrijk dat ik begrijp waarover het gaat. Ik zal me dus altijd inwerken in een nieuw proces, een nieuw systeem, en vragen stellen over waarom iets zo gedaan wordt, waarom iets belangrijk is, ... Want dat zijn de vragen die learners straks namelijk ook zullen hebben. Processen en systemen begrijpen, helpt mij om ze te vertalen naar een leeroplossing, en de hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden. Daarnaast vind ik het mogen meedenken over het proces erg interessant. Wat ik ook ontzettend boeiend vind, is de zoektocht naar manieren om alle nieuwe technieken die er vandaag bestaan op het vlak van leren te integreren. Wat kunnen we doen om onze training aantrekkelijk te maken, en te zorgen dat ze gebruikt wordt?"

Hoe is het leren de voorbije jaren veranderd volgens jou?

Ann: "Niet alleen de tools die we inzetten zijn anders, ook het idee over hoe leren opgevat moet worden. Daar moeten we de business wel nog in begeleiden, merk ik. Vaak wordt er nog vrij klassiek gedacht over leren: mensen denken in termen van klassieke opleiding, of willen slides volstouwen met alle beschikbare informatie. Neem nu de onboardingtrajecten: daar proberen we de just in time-aanpak te implementeren. Maar voor de business ligt dit moeilijk, omdat we een gereguleerde omgeving zijn. Met een klassieke training die bij de indiensttreding meteen alle info meegeeft, kan je makkelijk bewijzen dat alle nieuwkomers meteen de juiste opleiding kregen. Maar leren op het juiste moment, via kleine behapbare stukjes content, is vaak efficiënter. Het gaat erom daar een balans in te vinden. Vanuit onze functie nemen wij als L&D'ers de business mee op verkenning doorheen alle nieuwe tendensen binnen leren en ontwikkelen. Dat betekent in de praktijk dat we de ene keer eens in discussie gaan, de andere keer diplomatisch zijn. Ik hanteer daarin geen zwart-witaanpak. Liever creëer ik via kleine stapjes verandering als dat betekent dat er draagvlak is binnen de business. Dat vraagt wat tijd, maar je ziet wel het resultaat."

Hoe zie je dit verder evolueren in de toekomst? Waar gaan we naartoe binnen afzienbare tijd?

Ann: "Ik denk dat er nog meer geleerd zal worden on the job en op vraag van de medewerker. Iemand bijvoorbeeld bij indiensttreding grote pakketten informatie geven, zal niet meer werken. Mensen moeten al die info nog wel krijgen, maar dan door zelf zaken uit te zoeken op het moment dat ze relevant zijn, en dat aan de hand van de tools die wij ter beschikking stellen. Als L&D-

verantwoordelijken moeten we denken volgens de manier waarop mensen zich ontwikkelen, en op basis daarvan de juiste tools voorzien en informatie zo opbouwen dat mensen er op elk moment aankunnen.”

**“Processen en systemen begrijpen,
helpt mij om ze te vertalen naar een leeroplossing.”**

Als je even mag dromen en je niet aan beperkingen hoeft te houden, wat zou je dan graag realiseren?

Ann: “Dan zou ik voor onze onboardingtrajecten echt all the way willen gaan. Een aanpak willen vinden waarbij we de modernste tools en technologie samenbrengen tot een mooi geheel om nieuwkomers on the job op te leiden. In de praktijk is moderne technologie integreren niet altijd simpel: alles moet getest worden, we moeten officiële toelatingen krijgen, ... Niet elke technologie kunnen we zomaar gebruiken. Maar als ik mag dromen: ja, dan hebben we toegang tot alles en kunnen we dat integreren op de best mogelijke manier.”

Tot slot nog de vraag van onze vorige gast op de praatstoel: heb je tips voor teambuilding in tijden van corona?

Ann: “Ik werk al een hele tijd in een globaal team. Mijn dichtstbijzijnde collega zit in Parijs, mijn manager in de Verenigde Staten, mijn direct report in Japan. Wij vatten onze teammeeting af en toe ludiek op. Met kerst brengt iedereen bijvoorbeeld zijn favoriete kerstnummer mee of een foto die toont wat er op het menu staat. Of we trekken allemaal de typische ugly christmas sweater aan. Soms organiseren we zelfs een vergadering enkel om wat te praten met elkaar over hoe het gaat. Ik denk dat dit wel zaken zijn die mensen kunnen inspireren om de teamgeest aan te scherpen in deze moeilijke tijden. Toch moet ik ook toegeven dat ik - hoewel ik het gewoon ben om vanop afstand te werken - het fysieke contact ook mis. Mensen zien, is altijd aangenaam.”

PASPOORT

- > Functie? Senior Manager Learning & Development - Amgen
- > Vroeger? Training & development manager, Amgen - Clinical Research Associate, Bristol Myers Squibb
- > Studies? Master biologie, Universiteit Antwerpen
- > Wat is je professionele motto? “Gebruik je verleden als springplank, niet als hangmat.” Ik werk al lang bij Amgen. Ik wil die kennis benutten om nieuwe zaken te leren en anderen te coachen.
- > Heb je zelf een vraag voor onze volgende gast op de Praatstoel? Welke moderne tool vind jij best geschikt om te integreren in een onboardingtraject, en waarom?
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Het is een plaats waar ik een netwerk kan uitbouwen, en nieuwe ideeën opdoe. Ik heb een aantal keer de L&D Talks bijgewoond. Die vond ik altijd erg inspirerend.
- > Meest inspirerend(e) L&D-informatiebron? Jaren geleden volgde ik de cursus ‘instructional design’ van Catherine Mattiske. Haar visie over instructional design is een mooi concept om op verder te bouwen.

TOM CABES

AGFA

Drive, agility en resilience: de snelweg naar professionele en persoonlijke groei

Voor onze laatste Praatstoel van dit jaar-om-nooit-te-vergeten, gingen we aankloppen bij niemand minder dan Tom Cables van Agfa. Hij blikt terug op een jaar vol uitdaging, maar vooral ook: vol groei. Want, zo zegt hij, uit elke crisis komt wel een verbetering. Zolang je maar een growth mindset omarmt. Tijd voor een boeiend gesprek.

Hoe is het leren bij Agfa georganiseerd, en wat is jouw rol hierin?

Tom: "Agfa is een technologische wereldspeler in de gezondheidszorg en de grafische sector. We hebben vestigingen in meer dan 40 landen. Ik ben - samen met de Head of Global Talent Development en de HQ Learning & Development Coördinator - vanuit mijn functie als Global Learning Officer verantwoordelijk voor de corporate learningstrategie, en voor het implementeren en faciliteren ervan. Om de noden van onze medewerkers optimaal te kunnen vatten, doen we een beroep op onze HR Business Partners en op een uitgebreide pool van kennisanalysten en -werkers uit de verschillende businessunits. Samen zijn we verantwoordelijk voor de talentontwikkeling van ongeveer 5.000 medewerkers wereldwijd, waarvan 2.000 in België."

Hoe kijkt Agfa naar leren?

Tom: "Het fundament van ons leerbeleid bestaat uit levenslang leren, en dat wordt door de hele organisatie gedragen. L&D-budgetten - maar ook de budgetten van R&D - zien we als een voortdurende investering in de toekomst, in vooruitgang, in groei. Ze zijn onontbeerlijk om ons bedrijf 'in de goede flow' te houden. Het doel van ons leerbeleid is daarnaast een maximale zelfontplooiing van onze medewerkers. We hanteren daarbij geen 'one size fits all'-aanpak, want we zijn natuurlijk een globale organisatie, met onder meer cultuurverschillen tussen de regio's en verschillende dynamieken in de diverse businessunits. We rollen dan ook liever doelgerichte strategieën uit: daarbij focussen we op groepen mensen die dezelfde rol uitvoeren, bijvoorbeeld salesmedewerkers, leidinggevend, ... Zij hebben doorgaans een vergelijkbare mindset, en kunnen op een zelfde manier benaderd worden."

Je hebt de voorbije jaren een 'creational community' uitgebouwd die voluit gaat voor digitaal leren. Kan je daar wat meer over vertellen?

Tom: "Digitaal leren staat bij ons al heel lang op de agenda. Kennisoverdracht gebeurt door middel van e-learningmodules in een multimediaal formaat: we maken leren beschikbaar in diverse formaten en via diverse toestellen. Zo kunnen we heel gericht 'the right content for the right people at the right moment' aanbieden. En dat in een digitaal formaat, wat het voorbije jaar wel erg nuttig is gebleken. We hebben de voorbije 10 jaar een 'creational community' uitgebouwd die voluit gaat voor digitaal leren, en ons menselijk kapitaal maximaal ondersteunt in de VUCA-wereld waar we vandaag in leven en werken. Die community bestaat uit een 60-tal mensen uit diverse functies en businessunits, die een sleutelrol spelen in hun domein en van daaruit e-learningcontent creëren. We combineren daarbij op een creatieve manier vaktechnische expertise met instructieve en pedagogische inzichten. Zo verlaagden we de drempel om zélf waardevolle digitale



leeroplossingen te ontwikkelen, die we via onze learningexperienceplatformen aanbieden aan al onze medewerkers. ‘Learning at the speed of need’ dus. Dat alles leidde op 10 jaar tijd tot een leerecosysteem met meer dan 1.500 intern ontwikkelde e-learningmodules, die jaarlijks meer dan 50.000 keer doorgenomen worden. In totaal is dit goed voor meer dan 80% van al onze formele leeractiviteiten.”

Je bent onze laatste gast van 2020. Wat had je voor ogen aan het begin van dit jaar, en hoeveel daarvan is ook werkelijk gerealiseerd gezien de omstandigheden?

Tom: “Onze kortetermijndoelstellingen voor 2020 kaderden natuurlijk in een groter en meerjarig plan van aanpak. De digitale transformatie is en blijft voor Agfa een belangrijke prioriteit. In een grote multinational als de onze, zijn er altijd medewerkers op verschillende snelheden. De ‘early adopters’ zijn al een tijdje mee, maar om ook de ‘late majority’ on track te krijgen, moeten we inspanningen blijven leveren, en mensen soms begeleiden om uit hun comfortzone te komen. Externe factoren kunnen dit proces natuurlijk versnellen, zoals de pandemie dit jaar. Het hielp mensen inzien dat technologie geen vijand is, maar een blijvende vriend. Op nauwelijks enkele maanden tijd heeft een meerderheid van de Belgische bevolking de nodige skills verworven om een virtuele meeting tot een goed einde te brengen. Qua leerprestatie kan dit tellen.”

**“L&D-budgetten zien we als een voortdurende investering
in de toekomst, in vooruitgang, in groei.”**

Hoe is jouw L&D-beleid vandaag veranderd ten opzichte van het begin van 2020? Wat was de impact van de coronacrisis?

Tom: “De coronacrisis heeft zeker geen negatieve invloed gehad op de zelfontwikkeling van onze medewerkers. Ze bleven de tijd nemen om zich verder te ontwikkelen. Om diverse redenen: omdat er meer tijd was, omdat veranderende arbeidsomstandigheden en economische uitdagingen hen daartoe uitdaagden, of omdat ze getriggerd werden om een shift te maken van een ‘fixed’ (statische) naar een ‘growth’ mindset. Carol Dweck tekende daarvan de grondbeginselen op. Een omschakeling dus van uitdagingen vermijden, defensief communiceren, potentieel bevrozen, van vaste denkpatronen en excuses voor gefaalde acties naar uitdagingen aangaan, blijven bijleren, verbeteren, onderzoeken, nieuwsgierig zijn, inspirerend communiceren, je potentieel verder ontwikkelen. Dat zag je ook in de samenleving: ondernemers die vanuit een ‘fixed’ mindset niet zochten naar oplossingen, bleven ter plaatse trappelen. Wie zich wentelde in excuses en slachtofferschap, raakte zichzelf kwijt in de pandemie. Ondernemers met een growth mindset daarentegen, vonden nieuwe, lucratieve manieren om hun aanbod te vermarkten, verhoogden hun klantenpotentieel, gingen win-winallianties aan... en vergaten als het ware de crisis.”

Hoe kijk je naar de toekomst? Hoe zal het leren evolueren, en met welke uitdagingen heb je te maken?

Tom: “Het blijft een uitdaging om verder in te zetten op de digitale transformatie. Daarnaast willen we de uitdaging voor en de motivatie van onze medewerkers ook voortdurend triggeren, ondersteunen en begeleiden. Wat ons daarbij sterk vooruit helpt, is een goed doordacht communicatiebeleid. Want een nieuwe trigger mag dan wel motiverend werken, hij blijft dat enkel als je hem nieuw houdt. Dat doe je door wat vaker te communiceren, nieuwe elementen toe te voegen, de nieuwsgierigheid te voeden. L&D is dus een werkwoord. 24/7. En zeker geen installed base.”

Welke competenties en talenten zijn voor jou van belang voor de toekomst? Zijn deze gewijzigd door de coronacrisis?

Tom: “Drie competenties springen er voor mij duidelijk uit: drive (motivatie), agility (wendbaarheid) en resilience (weerbaarheid). En ik gebruik bewust eerst de Engelse term, omdat ik ‘drive’ moeilijker te vertalen vind naar het Nederlands: het combineert motivatie, kracht, wil en goesting immers perfect in amper vijf letters. Het zijn deze drie competenties die ook de drijvende kracht zijn achter de growth mindset, waar ik het eerder over had. En ze komen niet alleen in het bedrijfsleven van pas: op werkelijk alle vlakken van ons menszijn zijn ze van primordiaal belang. Niet in het minst in het kader van ons psychologisch welzijn. En dat laat nu net zijn wat ons in 2020 sterk heeft beziggehouden.”

Hebben jullie hier speciaal op ingezet in 2020, op het mentale welzijn van de medewerkers tijdens dit uitdagende jaar?

Tom: “Zeker. We organiseerden virtuele sessies rond wendbaarheid en weerbaarheid, rond virtueel werken, ergonomie bij thuiswerken, en over hoe je het maximum haalt uit virtuele meetings. En daar willen we in 2021 nog verder op inzetten. In januari delen we bijvoorbeeld een interview met onze bedrijfsarts, die daarin haar kijk op de toestand meegeeft en tips geeft om met deze uitdagende context om te gaan. Ook een weerbaarheidszelftest staat nog op de agenda.”

Is er een tendens op het vlak van leren waar je sterk in gelooft, en waarom?

Tom: “Voor mij is blended learning het geheim van leren in de 21e eeuw. Dit is nogmaals gebleken tijdens de coronapandemie: alleen met digitaal leren kom je er niet, en alleen live leren past ook niet meer bij de uitdagingen van vandaag, zoals mobiliteit, agendastress, ecologie. Digitaal en live leren zijn dus duidelijk complementair - en bovendien versterkend gebleken. Giet daar nog een sausje van gamified learning over, en je hebt de magische toverstok om van elke leerervaring een succes te maken.”

**“De pandemie hielp mensen inzien dat technologie geen vijand is,
maar een blijvende vriend.”**

Onze vorige gast wil tot slot graag weten welke moderne tool jij best geschikt vindt om te integreren in een onboardingtraject, en waarom?

Tom: “Een gebruiksvriendelijk, laagdrempelig learning experience platform (LXP) kan - gespijsd met een ruim aanbod aan korte video's - de onboardingervaring maximaliseren. Zeker tijdens een preboarding traject, dat nog te vaak uit het oog verloren wordt door HRM, kan de nieuwkomer zo proeven van de cultuur, snelheid, aanpak en gevoeligheden van zijn toekomstige werkgever. En dat nog voor hij of zij overdonderd wordt door alle impressies, connecties en informatie tijdens de eerste werkdagen. Video leent zich daar heel goed toe: het laat je als het ware proeven van de werkelijkheid. Echte mensen, echte bedrijfsomgevingen, echte jobsituaties, ... Zo ervaren nieuwkomers het bedrijf veel beter dan via gepolijste brochures of saaie presentaties waar ze zich doorheen moeten worstelen.”

PASPOORT

- > Functie? Global Learning Officer - Agfa
- Vroeger? Senior R&D Specialist - Agfa Healthcare
- Studies? Bachelor chemie - PHTIS Antwerpen, Bachelor education - TSM Mechelen
- Wat is je professionele motto? What you think, you become. What you feel, you attract. What you imagine, you create. - Gautama Buddha
- Wat betekent Stimulearning voor je? Het is een leuk en inspirerend netwerk waar ik nog niet optimaal gebruik van maak
- Welke vraag heb jij voor onze volgende gast, L&D verantwoordelijke van Agristo? Hoe zorgen jullie ervoor dat performance management een zo breed mogelijk draagvlak heeft bij jullie medewerkers en eerder als proactief dan als controlerend ervaren wordt?
- Meest inspirerend(e) L&D-informatiebron? 'UPSKILL, 21 keys to professional growth' van Chris Watson. Een aantrekkelijk en boeiend boek met 21 skills die nodig zijn voor professionele groei.

DAPHNÉ VAN EECKHOUT

AGRISTO

Uitdaging? Wij zeggen liever: opportuniteit

De West-Vlaamse producent van diepgevroren aardappelgeïnspireerde producten Agristo groeide op 35 jaar tijd uit tot een wereldspeler met 4 productiesites, waaronder eentje in Nederland. Sinds het begin van de coronacrisis bleef het bedrijf de hele tijd operationeel. De ruim 1.000 medewerkers legden een flinke portie flexibiliteit aan de dag, het bedrijf ondersteunde met een aangepast leeraanbod én extra focus op welzijn. Aan het woord is Daphné Van Eeckhout, Talent Development Manager.

In een notendop: wie is Agristo?

Daphné: “Agristo werd 35 jaar geleden opgericht door twee vrienden, Antoon Wallays en Luc Raes. Vandaag staat de tweede generatie aan het roer, met Filip Wallays en Hannelore Raes als CEO, en zijn we nog steeds een echt familiebedrijf. Van een kleinere productiesite in Harelbeke zijn we uitgegroeid tot een bedrijf met bijkomende productievestigingen in Tilburg, Nazareth en Wielsbeke. Daarnaast hebben we een verkoopkantoor in het VK en in Dubai. In totaal hebben we zo’n 1.000 ‘potatoholics’ in dienst. We durven ons vandaag dan ook een wereldspeler noemen in de ontwikkeling en productie van allerlei diepgevroren aardappelgeïnspireerde producten. We zijn innovatief in onze aanpak en zetten de klant centraal. Dat betekent dat we ook sterk inzetten op het uitwerken van vernieuwende producten op vraag van de klant.”

Wat is precies jouw rol in het bedrijf, als Talent Development Manager?

Daphné: “In tandem met de hr-teams op de productiesites maak ik de vertaalslag van de leernoden met betrekking tot specifieke thema’s (zoals softskills, technische skills) naar een zowel site-overschrijdend als sitespecifiek aanbod. Ik ondersteun de sites door, samen met de betrokken partijen en de expert op groupniveau over het thema, opleidingsbehoeften in kaart te brengen, de juiste partners te zoeken, verschillende leervormen te bekijken, synergieën tussen de sites te zoeken, enz. Vanuit de group reiken we ook tools aan om die opleidingen makkelijker te organiseren en op te volgen (bv. LMS-systeem, e-learningtool, enz.). Op onze sites staan hr en de opleidingscoördinatoren zelfstandig in voor het plannen en organiseren van alle verplichte trainingen, het opleiden en opvolgen van nieuwe medewerkers conform de opleidingsplannen, enzovoort. Op die manier ontwikkelen we en maken we onze medewerkers samen - centraal en decentraal - sterker. Verder ontferm ik me ook over alles wat met onze

feedbackcultuur te maken heeft, over de gesprekscycli die we organiseren en over de coaching van onze leidinggevendenden. Ik heb dus een dubbele pet: binnen de corporate structuur verleen ik rechtstreeks advies naar de medewerkers toe, en daarnaast ondersteun ik de hr-teams, de opleidingscoördinatoren en hun medewerkers op de sites.”

Welke visie hebben jullie op leren?

Daphné: “Innovatie, ontwikkeling en creativiteit worden binnen onze organisatie sterk aangemoedigd. Ons menselijk kapitaal ontwikkelen, is dan ook één van onze drie strategische pijlers. We zetten hier sterk op in en proberen de gulden middenweg te vinden tussen competentie management en talent management, een aanpak die ook wel ‘paars management’ genoemd wordt. Voor ons is het een en-en-verhaal. Een combinatie van de vaardigheden en competenties die we als organisatie nodig hebben enerzijds, en anderzijds de wens om de sterktes van onze medewerkers te benutten en erop in te zetten. Leren door ervaring op te doen, vinden we belangrijk, net als leren van anderen. We brengen medewerkers samen om kennis te delen over sites



heen, over afdelingen heen, enz. Een en ander heeft te maken met het feit dat interne mobiliteit bij ons hoog op de agenda staat. Daarbovenop zetten we ook in op trainingen in technische én softskills. Bijkomend zijn we momenteel ook aan het experimenteren met verschillende leervormen. Tot slot is continue feedback voor ons ook heel belangrijk in het kader van continu leren. We zijn ervan overtuigd dat wanneer medewerkers zich 'jeunen' - West-Vlaams voor zich amuseren en goed voelen op het werk - dit ook de organisatie doet groeien."

Gaat het leren vooral uit van de medewerker, of zijn jullie hier ook sturend in?

Daphné: "We werken als organisatie sowieso een aanbod uit. Dat bevat om te beginnen een luik verplichte trainingen: als voedingsbedrijf kunnen we daar niet omheen. Daarnaast organiseren we ook opleidingen om onze medewerkers sterker te maken. 'Leaders@Work' is er zo eentje: een intern leiderschapstraject dat management en leidinggevenden sterker maakt in hun rol. Verder voorzien we voor een aantal specifieke functies ook ondersteuning, bijvoorbeeld op het vlak van projectmanagement. Er is een enorme diversiteit op onze werkvloer, niet alleen qua nationaliteiten maar ook qua soorten functies. Daar houden we rekening mee in L&D, en we werken op maat om al die noden in te vullen. Los van ons georganiseerde aanbod komen er ook nog individuele vragen binnen. We bekijken dan stelselmatig of we ons interne aanbod nog wat meer kunnen uitbreiden. Het wordt dus nog verder gefinetuned en vervolledigd. Sinds anderhalf jaar organiseren we bijvoorbeeld meet & greets waarop alle medewerkers - of ze nu nieuw zijn of al ervaren - de grote clusterafdelingen en hun uitdagingen beter kunnen leren kennen. We vinden het een meerwaarde om de brug te slaan tussen afdelingen."

Je bent onze eerste gast in 2021. Hoe kijk je het jaar tegemoet?

Daphné: "Ik heb natuurlijk geen glazen bol (lacht). We moeten het nemen zoals het komt. Maar als ik kijk naar de afgelopen periode, dan zouden we Agristo niet zijn als we bij elke uitdaging niet meteen ook een opportuniteit zagen. Dat was het afgelopen jaar zo, en dat blijft zo. De pandemie was een extra duwtje in de rug om sneller te schakelen in het digitale verhaal. Heel wat mensen in de organisatie zijn wat dat betreft een versnelling hoger geschakeld, ook op de werkvloer. De tijd die vrij kwam hebben we benut om stappen te zetten richting de professionalisering van bepaalde opleidingstrajecten. Er werden werkgroepen opgericht, en daar gaan we in 2021 verder op bouwen. Nu is het de vraag op welke creatieve manier we de digitale formule kunnen inbedden in de organisatie, en hoe we tegelijk de connectie kunnen behouden met onze medewerkers. Het is daarbij vooral een uitdaging voor ons om een goede aanpak te vinden voor onze arbeiderspopulatie. Zij zitten niet dagelijks achter de laptop, maar we willen wél dat ze volledig mee zijn met de digitale transformatie. We hebben hier al stappen in gezet: er zijn kiosken waarop ze trainingen of e-learnings kunnen volgen. We bekijken ook of we bv. onze opleidingslokalen anders moeten inrichten of groter moeten maken, gezien veiligheid vooropstaat. Een andere belangrijke uitdaging is om kortgeschoolde medewerkers blijvend mee te hebben in alles wat met L&D te maken heeft. We willen hen voldoende omkaderen, aangezien ze in een complexe en sterk evoluerende productieomgeving werken. Het zijn onze medewerkers die elke dag het verschil maken! Duurzaamheid staat daarbij voorop: we engageren ons om op de lange termijn samen te werken met onze medewerkers, en willen tegelijk als bedrijf inspelen op de schaarste op de arbeidsmarkt. We willen het werk zo veel mogelijk kunnen doen met onze eigen medewerkers."

Is leren al altijd iets geweest wat mensen in je bedrijf graag doen en graag voorop zetten?

Daphné: "Wat al onze medewerkers typeert, is een sterke wil om vooruit te gaan. Onze medewerkers willen mee zijn, ze willen vooruit. Ze hebben de flexibiliteit om in verandering te blijven functioneren. Als bedrijf zetten we in op kennis, kwaliteit en innovatie. We zijn de laatste jaren heel snel gegroeid, dus we hebben zeker nog een aantal uitdagingen op het vlak van opleidingsbeleid. Er zijn nog stappen te zetten, en daar zijn we bewust mee bezig. Maar de goesting om te leren heeft er altijd al ingezet. Alleen gaan we pas de laatste jaren richting professionalisering."

Welke competenties en talenten zijn voor jou van belang voor de toekomst?

Daphné: "Dat hangt een beetje van de functie af, dus sowieso gaat het om een mix van competenties. Klantgerichtheid is en blijft zeer belangrijk, zowel intern als extern. Snel kunnen inspelen op verandering is een andere belangrijke competentie. We hebben immers de ambitie om te blijven groeien en hebben dus medewerkers nodig die daarmee kunnen omgaan. Verder denk ik aan peoplemanagement en coachende vaardigheden: omdat we zo'n mensgerichte organisatie zijn, zijn we er ook van overtuigd dat onze leiders een cruciale rol spelen. Zij zorgen ervoor dat onze medewerkers het beste uit zichzelf kunnen halen. Daarnaast

blijven ook technische skills essentieel. Gezien de vele uitdagingen denk ik verder ook nog aan probleemoplossend vermogen, wat zeker iets is wat ons typeert én waar we altijd naar op zoek zijn bij nieuwe medewerkers. Vooruitdenken, problemen kunnen voorkomen en desnoods oplossen, ... Tot slot zijn er de communicatieve vaardigheden: hoe ga je om met je collega of medewerker? We vinden het belangrijk dat medewerkers op een correcte manier samenwerken en elkaar feedback geven.”

“Wanneer medewerkers zich ‘jeunen’ - West-Vlaams voor zich amuseren en goed voelen op het werk - doet dit ook de organisatie groeien.”

Hoe zijn jullie medewerkers het voorbije jaar doorgekomen op het vlak van mentaal welzijn?

Daphné: “Mentaal welzijn staat hoog op de agenda bij Agristo. Onze medewerkers op de sites zijn continu op post gebleven, rekening houdend met zeer veel extra veiligheidsmaatregelen. Onze groupmedewerkers werken van thuis uit, wat druk zet op de balans tussen werk en privéleven, maar ook verbondenheid blijft een belangrijk thema. Daarom hebben we hier extra aandacht aan besteed. Bijvoorbeeld door hen regelmatig in de bloemetjes te zetten met attentiepakketten als bedankje voor hun inzet, al dan niet aan huis geleverd. Onze leidinggevendenden zorgden er ook voor dat ze voldoende appreciatie en bevestiging gaven. Daarnaast hebben we een aantal opleidingen die normaal ter plaatse doorgaan, digitaal georganiseerd, in kleinere groepen en met een grotere frequentie. Zodat er veel gelegenheid was om te overleggen en zaken te delen. Ik sta ervan versteld hoe positief en bereidwillig onze medewerkers nog steeds zijn.”

Tom Cables van Agfa - onze vorige gast op de praatstoel - wilde tot slot nog weten hoe jullie ervoor zorgen dat performance management een zo breed mogelijk draagvlak heeft bij jullie medewerkers en eerder als proactief dan als controlerend ervaren wordt?

Daphné: “Dat hangt er wat van af wat iemand verstaat onder performance management natuurlijk... Wij organiseren liever gesprekscycli dan harde evaluaties, en sturen sterk aan op dagelijkse feedback. Daarnaast organiseren we een jaarlijks gesprek tussen medewerker en leidinggevende, het ‘My story@Agristo’-gesprek. Daarin wordt de tijd genomen om een tweerichtingsgesprek te voeren over iemands voldoening in de job, de mate waarin de medewerker zijn talenten kan inzetten, en de eventuele nood aan extra opleiding. Er wordt ook gepraat over hoe de medewerker zijn verdere toekomst ziet. Het gaat dus niet alleen over het toekomstig functioneren maar ook over het algemene welbevinden. De focus ligt bij ons meer op het gesprek dan op het proces op zich. Om die reden zijn we ook een grote voorstander van interne mobiliteit trouwens. Het initiatief en de verantwoordelijkheid daartoe leggen we bij de medewerker zelf. Maar wij ondersteunen hem graag met de nodige omkadering en begeleiding. Omdat we de medewerkers ook op die manier de kans geven om zich te ontwikkelen.”

PASPOORT

- > Functie? Talent Development Manager - Agristo
- > Vroeger? HR professional/bedrijfspsycholoog AZ Jan Palfijn Gent Intern HR - AZ Groeninge & Bekaert
- > Studies? master bedrijfspsychologie & HRM Management UGent - diverse HRM-opleidingen bij IFBD en HRD Academy
- > Wat is je professionele motto? “Om anderen te kunnen bewegen, moet je zelf bewogen zijn” (van Benedictus). Het is mijn persoonlijke motto, maar zit ook ingebed in onze organisatie. Daarom klikt het ook zo goed.
- > Wat betekent Stimulearning voor je? Een plek om impulsen en ideeën op te doen, partners en andere instanties te leren kennen, en mijn netwerk ruimer te maken. Ik ontdek er ook wat er op de markt is, en welke thema's leven bij andere bedrijven. Een inspiratiebron dus!
- > Meest inspirerend(e) L&D-informatiebron? Liever dan uit boeken, haal ik mijn informatie bij mijn netwerk en de mensen waarmee ik samenwerk. Zoals onze leidinggevendenden en onze medewerkers. Daar zit al zo veel kennis. Het hoeft niet altijd uit een boek te komen.
- > Welke vraag heb jij voor onze volgende gast, L&D-verantwoordelijke van Acerta? Op welke manier detecteren jullie het potentieel in jullie organisatie en eenmaal gekend, hoe gaan jullie hiermee concreet aan de slag voor verder(e) ontwikkeling/groei/perspectief?

JULIE FOBE

ACERTA

Via self-leadership naar de organisatie van de toekomst

Hoe gaat een fullservice hr-dienstengroep zoals Acerta om met leren, ontwikkelen en talent? We vroegen het aan Talent Director Julie Fobe. Haar missie: met haar team mee bouwen aan de organisatie van de toekomst. En wat dat betreft wordt self-leadership de komende tijd alvast een heel belangrijk thema.

Hoe zijn jullie georganiseerd op het vlak van leren en wat is jouw rol hier precies in?

Julie: “Als Talent Director voor de hele organisatie in België ben ik verantwoordelijk voor learning & development, rekrutering en talentmanagement. In totaal gaat het om een kleine 1.500 medewerkers waarvan zo’n 150 leidinggevenden. Vanuit talent & organisatie is het onze missie om mee te bouwen aan de organisatie van de toekomst. We vertrekken vanuit de strategie van de organisatie, onze gewenste bedrijfscultuur, onze strategische prioriteiten en uitdagingen (zoals de digitalisering door de pandemie, innovatiekracht en wendbaarheid). Dat verhaal matchen we met het talent binnen onze organisatie, en de noden van beide proberen we constant op elkaar af te stemmen. Trends die we opmerken in de markt, vertalen we bijvoorbeeld in de vaardigheden die we nodig hebben met het oog op de toekomst, waarbij we ons de vraag stellen of die aanwezig zijn in de organisatie. Zo niet, weten we dat we ons aanbod hierop moeten afstemmen, maar ook welke knelpuntfuncties we moeten aantrekken en rekruteren. Er is een team van talentpartners dat zich permanent de vraag stelt wie goed zit in zijn functie, en wie ergens anders beter tot zijn recht zou komen. We streven naar een duurzame organisatie waarbij alle medewerkers voldoening en succes kunnen ervaren in hun job, en dit ook de organisatie ten goede komt door de meerwaarde die ze creëren. Learning en development heeft hierin een faciliterende rol. Onze leidinggevenden maken de verbinding tussen medewerkers en strategie, en nemen daarbij een coachende rol op zich.”

Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Julie: “Leren bestaat voor mij uit twee aspecten: enerzijds is er puur het functionele leren dat nodig is om je job goed te doen. Dat staat voor mij niet ter discussie, want dit is essentieel om naar onze klanten toe ons werk goed te kunnen doen. Daarnaast is er uiteraard alles wat met persoonlijke groei en ontwikkeling te maken heeft. Ook daar moeten we als werkgever in investeren, want met kennis en expertise alleen kom je er niet. Bovendien geloof ik dat het een positieve impact heeft op de organisatie als mensen persoonlijk groeien. Maar dit aspect van leren vind ik wel een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen employability, zowel binnen Acerta als op de arbeidsmarkt daarbuiten. Vandaag moeten ze er bijvoorbeeld mee voor zorgen dat ze de basic digitale maturiteit hebben, zodat ze niet achterop hinken. Ik noem dit self-leadership, en vind het belangrijk dat we onze medewerkers hierin sensibiliseren en duidelijk maken dat dit een verantwoordelijkheid is die ze ook zelf dragen. Wij proberen daar uiteraard een aanbod tegenover te zetten. Maar dat is altijd vrijblijvend. Dat blijvend werken aan je eigen employability wordt overigens alleen maar relevanter met de tijd, nu veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Het beperkt zich vandaag



dus echt niet meer tot de medewerkers die bijna op pensioen kunnen. Ook jongere mensen moeten zorgen dat ze blijven. Daarom willen we self-leadership de komende tijd meer in de kijker zetten. Dat wordt onze voornaamste uitdaging.”

Welke rol hebben de leidinggevenden in dit verhaal?

Julie: “Leidinggevenden worden vaak gezien als dé cruciale factor, zij moeten zorgen dat veranderingen slagen. Maar ze zijn ook geen superhelden. Ze hebben al heel veel werk, alle druk rust op hun schouders. Ook onze leveranciers kijken vaak nog in eerste instantie naar de n+1 en hanteren het principe van de waterval. Maar ik vind dat de medewerker zelf ook verantwoordelijk is en zich de vraag moet stellen: waarom zit ik in deze opleiding, wat wil ik eruit halen en hoe pas ik de nieuwe kennis straks toe in mijn job? Ik geloof dat de mindset wat dat betreft dus moet shiften. Het mag niet enkel de verantwoordelijkheid zijn van de leidinggevende om na een opleiding eens te polsen of de medewerker er iets mee doet. Op die manier wil ik de druk op de leidinggevende laag in de organisatie verminderen. Deze nieuwe accenten willen we nu in al onze communicaties en processen meenemen. Zo kiezen we ervoor om tijdens loopbaangesprekken de medewerker als eerste zijn standpunt te laten uiten, in plaats van eerst de leidinggevende aan het woord te laten. Op die manier willen we self-leadership via sterke interne communicatie in al onze processen beginnen te bekrachtigen. Hetzelfde geldt voor welzijn en veerkracht: uiteraard hebben we hier als werkgever een verantwoordelijkheid in. Maar als medewerker heb je die ook. Word baas over je eigen welzijn, neem actie als het niet goed gaat, zorg ervoor dat je die basisassertiviteit hebt. Anders kunnen we je niet helpen zoeken naar een oplossing. Het is stoerder om aan te bel te trekken en te zeggen ‘dit houd ik niet langer vol’ dan op alles ‘ja’ te zeggen. Er is natuurlijk een hoge werkdruk, dus dit is zeker niet altijd makkelijk. En wat dat betreft moeten wij als werkgever met structurele oplossingen komen. Maar het is wel ieders eigen verantwoordelijkheid om gezond te blijven, voldoende te slapen, ... We proberen dit alvast te ondersteunen door dat soort onderwerpen ook in de kijker te zetten. Omdat we oprecht willen dat het goed gaat met onze medewerkers. Hier proberen we aan te werken via onze welzijnscoaches.”

“Leidinggevenden worden vaak gezien als dé cruciale factor om veranderingen te doen slagen. Ik geloof dat medewerkers minstens even verantwoordelijk zijn.”

Ondertussen is de pandemie al bijna een jaar oud. Hoe is het leren bij Acerta op die tijd geëvolueerd en hoe pak je het vandaag aan?

Julie: “Voor de coronacrisis was er bij ons nog veel klassiek leren. Hier en daar hanteerden we wel al e-learnings, maar digitaal leren is nu pas in een stroomversnelling gekomen. Gelukkig hadden we vlak voor de eerste lockdown een aantal tools aangekocht die ons geholpen hebben, waaronder een platform met een open aanbod van online trainingen over diverse topics zoals storytelling, strategie, feedback geven, ... Al onze medewerkers hebben hier 24/7 toegang toe. De module over online samenwerken op dit platform was bij het begin van de crisis bijvoorbeeld een groot succes. En vaak was er ook een goed alternatief te vinden over thema's waarvan de klassikale opleiding door de lockdown was weggefallen. Daarnaast hadden we een tool gekocht om zelf gebruiksvriendelijke e-learningmodules in elkaar te steken over bijvoorbeeld sociaaljuridische onderwerpen. Zo konden we die van oorsprong klassikale opleidingen de voorbije maanden vertalen naar online leertrajecten. Deze opleidingen worden gegeven door onze grote interne trainercommunity van specialisten en juristen. Door deze interne trainers tegelijk intensief te begeleiden in dit proces, slagen we er gaandeweg in om bepaalde opleidingen te digitaliseren. Dat is niet altijd even makkelijk: de interne trainers hebben sowieso de bereidheid en de wens om de digitale switch te maken, maar hebben ook nog een full-time job en missen soms de ruimte om zich ten volle hierop toe te spitsen. Een opleiding vertalen naar een online format vraagt immers een enorme tijdsinvestering. Met als resultaat achteraf wel een enorme tijdswinst, zeker als je zoals onze organisatie 28 kantoren hebt op verschillende locaties. Ondertussen hebben we alvast beslist dat we niet meer terugkeren naar onze aanpak van voor de crisis, maar versterkt zullen inzetten op blended trajecten. Het doel, de doelgroep en de interactiviteit worden beslissend voor de keuze voor een online dan wel een klassikale formule.”

Welke competenties en talenten worden volgens jou doorslaggevend in de toekomst?

Julie: “Voor mij draait alles om wendbaarheid, flexibiliteit en durf om drempels te nemen en te experimenteren. Jezelf voldoende uit je comfortzone halen zodat je niet indommelt. Dankzij deze belangrijke skills kan iemand er bijvoorbeeld in slagen om de

digitale omwenteling te maken. Verder denk ik dat het relationele en de adviesverlening nog crucialer worden, omdat we hiermee het verschil maken. En vanuit self-leadership is een portie assertiviteit ook essentieel om zaken te durven aankaarten in de organisatie.”

**“Een portie assertiviteit is essentieel
om zaken te durven aankaarten in de organisatie.”**

Onze vorige geïnterviewde wil tot slot nog graag weten hoe jullie het potentieel in jullie organisatie detecteren, en daar verder mee aan de slag gaan?

Julie: “Een vijftal jaar geleden hebben we een talentreviewproces gelanceerd: daarbij ging hr in dialoog met de leidinggevende over het team en hadden ze het over zaken als de jobfit, het retentierisico, en de vraag of er teamleden zijn waarvan nog niet alle potentieel benut werd. Op basis daarvan werden talentacties gedefinieerd, bijvoorbeeld een loopbaangesprek. Dat was een tijdsintensief proces dat onze werkkraft heel duidelijk in kaart bracht, maar het bleek niet altijd even makkelijk om daar oplossingen aan te koppelen. Wat doe je bijvoorbeeld met highpotentials als er op korte termijn geen concrete opportuniteit klaar ligt? Gelukkig wilden we ons niet enkel richten op highpotentials maar op *alle* medewerkers. We definieerden ‘potentieel’ als het feit dat iemand klaar was voor een next step of extra verantwoordelijkheid. Ik ben er namelijk van overtuigd dat je een highpotential per definitie nooit levenslang aan je organisatie kan binden, omdat ze uitdaging en verandering nodig hebben. Wat je *wél* kan doen, is ervoor zorgen dat die persoon minimum twee tot vijf jaar blijft zodat hij of zij concreet iets kan bijdragen. En leg de focus daarnaast op die stabiele, goede middenlaag. Zorg ervoor dat je hen geboeid houdt, zet ze eens breder in, geef ze uitdagingen. Ik geloof erin dat je zo veel verder komt.”

PASPOORT

- > Functie? Talent Director - Acerta
- > Vroeger? Senior HR Professional - Acerta, Senior Consultant Talent Management - Hudson Highland Group, Executive Search - Add Value
- > Studies? Bedrijfspsychologie UGent + Master in general management - Vlerick
- > Wat is je professionele motto? “Be yourself, be curious, kick some ass & enjoy the ride”
- > Heb je zelf een vraag voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe proberen jullie de effectiviteit en de ROI van gevolgde opleidingen binnen jullie organisatie te vergroten? Op welke manieren proberen jullie tot een verankering te komen van het geleerde?
- > Meest inspirerend(e) L&D-informatiebron? Ik volg niet één specifiek kanaal, maar word wel heel erg geïnspireerd door onze eigen afdeling Acerta Consult, geleid door Chris Wuytens. Acerta Consult doet vaak onderzoek naar een grote markt van werkgevers. Zij inspireren ons tot een innovatief hr-beleid en doen ons nadenken. Daarnaast haal ik inspiratie uit de voorbeelden en verhalen van (externe) collega-hr-professionals.

HILDE MICHIELSEN

RANDSTAD GROUP

Remote leadership: leiderschapscompetenties vertaald naar de wereld van vandaag

Voor een sector die meer dan andere gaat om mensen met elkaar verbinden, is het afgelopen jaar uitdagender geweest dan ooit. Hoe verging het Randstad Group? Senior Advisor Learning & Development Hilde Michielsen reserveerde een uurtje van haar drukke dag om ons te woord te staan. Haar focus het voorbije jaar: remote leadership.

Hoe belangrijk is leren voor Randstad Group?

Hilde: “De directie heeft formeel vooropgesteld dat elke medewerker elke maand minimum vier uur tijd en ruimte moet krijgen om te werken aan zijn ontwikkeling. En dat naast het principe van de 70-20-10-regel, en het feit dat leren werken is, en werken leren is. We willen dus extra tijd vrijmaken voor leren, al is dat omwille van de werkdruk niet altijd eenvoudig. Het L&D-team - dat werkt onder de grotere koepel van hr - zorgt voor alles wat met leren en ontwikkelen te maken heeft over alle mogelijke doelgroepen, merken en divisies heen. Ieder van ons heeft zo zijn specialiteit, maar wat ons bindt, is onze passie om mensen te helpen leren, ontwikkelen en groeien. Persoonlijk buig ik me over alle L&D-activiteiten voor het operationele management.”

Hoe zou je jullie visie op leren omschrijven?

Hilde: “Enkele jaren geleden hebben we het concept ‘future of learning’ geïmplementeerd. Daarmee verwijzen we naar het feit dat mensen op het moment dat ze een opleidingsbehoefte hebben, exact moeten kunnen leren wat ze op dat moment nodig hebben. We zijn daarbij afgestapt van de standaard (weliswaar blended) leertrajecten, waarvan we merkten dat medewerkers niet altijd de juiste zaken op het juiste moment aangereikt kregen. Mensen moeten kunnen leren op het moment dat ze het nodig hebben én zelf de weg vinden naar die content. ‘Spoon feeding’ behoort tot het verleden, we maken medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeltraject. Dat neemt niet weg dat er natuurlijk nog een aantal standaard opleidingen zijn, maar

die willen we tot een minimum herleiden. Samen met ‘the future of learning’ hebben we een nieuw LMS gelanceerd met een fantastisch aanbod van zowel klassikale opleidingen als andere vormen van leren: workshops, e-learnings, ... Een meer tech-based leeraanbod (bv. video, opnames over gebruik van Google, TEDx en YouTube, podcasts, ...) gegoten in leerpaden, moet de learner de kans geven om op eigen ritme met het thema aan de slag te gaan. Daarnaast besteden we sindsdien naast resultaatdoelen ook aandacht aan ontwikkeldoelen. Zo zorgen we ervoor dat er ook gepraat wordt over wat mensen concreet kan helpen bij hun ontwikkeling in de brede zin van het woord. Zo is er bijvoorbeeld een e-learningmodule voor wie moeite heeft met impactvol communiceren. Is dat niet voldoende, dan kan die medewerker intern of extern nog een opleiding volgen. We zoeken dus naar pistes om de medewerker te laten groeien in die specifieke materie.”

Hoe gingen jullie om met leren tijdens het voorbije, moeilijke jaar?

Hilde: “In eerste instantie hebben we er in samenwerking met IT voor gezorgd dat onze medewerkers de nodige tools en vaardigheden hadden om van thuis uit te werken. Om het contact met de markt niet te verliezen, hebben we tegelijk het project ‘Boost 4 tomorrow’ opgestart. Daarmee wilden we voorkomen dat me-



dewerkers zich bevreesd zouden voelen om bedrijven en kandidaten via de online weg te contacteren. Aan de hand van diverse online workshops en leeracties in ons LMS hebben we onze medewerkers en managers psychologisch sterker gemaakt om online contacten te leggen. Zo kregen we iedereen mee op de trein. Specifiek voor het operationele management hebben we verder gewerkt aan een leerpad om onze managers sterker te maken in het begeleiden van hun mensen op afstand. We hadden al iets in die richting, vermits er al heel wat managers waren die niet in de buurt van al hun medewerkers zaten, maar dit project was van een andere dimensie. Samen met twee collega's uit het Verenigd Koninkrijk heb ik onder de naam 'remote leadership' een programma opgesteld dat wereldwijd uitgerold kan worden. Daarbij vertrokken we van de leadership competenties die we nodig hebben, en vertaalden we die in een programma dat ervoor moest zorgen dat onze managers diezelfde competenties ook in een remote context konden behouden. We hanteerden daarbij eerder een intervisie-aanpak, dan dat we hen nieuwe theorieën wilden meegeven."

Hoe zag het remote leadership-programma er concreet uit?

Hilde: "Het bestaat uit drie belangrijke thema's: connect, lead en perform. 'Connect' staat voor het verbinden met mensen, niet door in te zetten op controle, maar vooral op wat mensen motiveert. Door hen de ruimte te geven om te experimenteren, om fouten te maken, en door hen vertrouwen te geven. 'Lead' gaat over de leiderschapsstijl die daar best bij past, en wat dat betreft, schuiven we de faciliterende leiderschapsstijl naar voren. 'Perform' gaat over de vraag hoe we ervoor zorgen dat mensen ook in moeilijke tijden blijven presteren, en dat tegelijk in evenwicht met welzijn. Het programma bestaat uit zes workshops van telkens twee uur rond de drie thema's, waarvoor we managers inzetten als trainers. Zij hebben immers aan den lijve ondervonden wat het is om remote leiderschap op zich te nemen. Een train the trainer-module zorgde ervoor dat ook mensen die geen ervaring hadden met trainen de nodige extra competenties aangeleerd kregen, onder meer ook op het vlak van online lesgeven. Vandaag rollen we het leerpad remote leadership uit over het hele bedrijf."

**"We zetten managers in als trainers,
zij hebben immers aan den lijve ondervonden wat het is
om remote leiderschap op zich te nemen."**

Hoe vullen jullie faciliterend leiderschap concreet in bij Randstad Group?

Hilde: "Faciliterend leiderschap is niet nieuw voor ons bedrijf. Ons senior management voert al een hele tijd een 360°-evaluatie door van hun leiderschapsstijl. Daarbij baseren we ons onder meer op de zes emotionele intelligenties van Daniel Goleman. We willen dat onze leiders minder aan 'command & control' doen, en meer werken vanuit vertrouwen. En dat ze daarbij goed het doel voor ogen houden, en onze medewerkers op het voorplan plaatsen. Bij remote leadership is aandacht voor mensen ontzettend belangrijk. Daarnaast willen we dat onze leiders democratisch zijn, en hun team mee beslissingen laten nemen over hoe zij de dingen willen aanpakken. We zetten ook de coachende stijl voorop: onze leiders moeten mensen helpen om zich te ontwikkelen. Zeker in deze context, waarin het een hele uitdaging is om je als medewerker vanop afstand te ontwikkelen."

Wat zijn vandaag jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren?

Hilde: "In de eerste plaats is het een uitdaging om het evenwicht te vinden tussen 'push' en 'pull'. Daarmee bedoel ik tussen de zaken die we zelf als organisatie belangrijk vinden enerzijds, en wat de medewerkers zelf willen leren anderzijds. Er zijn natuurlijk verplichte trajecten, maar die geven niet altijd energie. Een Insights-opleiding, die gaat over persoonlijke ontwikkeling en samenwerken met anderen, zit meteen vol. Het is niet altijd makkelijk om een aanbod te vinden dat het evenwicht vindt tussen resultaatgericht en ontwikkelingsgericht zijn. De noden van medewerkers kunnen zo individueel zijn, en vaak moet je op maat werken naarmate mensen meer bagage en ervaring hebben. In die zin is het voor ons een bijkomende uitdaging om daarnaast ook een evenwicht te vinden tussen maatwerk en standaardiseren."

Hoe zie je de toekomst van het leren tegemoet?

Hilde: "Ik zie ons verder surfen op de golven van vernieuwing, waarbij we deels thuis werken en deels op kantoor. Dat betekent dat we ervoor moeten blijven zorgen dat medewerkers daarvoor voldoende bagage hebben. Daarnaast denk ik dat het belangrijk wordt om het evenwicht te vinden tussen alle nieuwigheden die op ons afkomen, en de concrete implementatie daarvan in

onze business. Als organisatie moeten we wendbaar zijn, zodat we er snel kunnen op inpikken of - zoals wij dat graag doen - er een voortrekkersrol in kunnen opnemen.”

‘Spoon feeding’ behoort tot het verleden. We maken medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun leertraject.

Je hebt het over wendbaarheid, welke andere competenties lijken je essentieel vandaag en morgen?

Hilde: “We hebben een competentiematrix voor alle profielen en functies, die de competenties en de rollen van al onze medewerkers beschrijft. Die vermeldt een aantal kerncompetenties. Wendbaarheid en learning agility staan uiteraard voorop. Daarnaast is de wil om resultaten te behalen ook een belangrijke. Tegelijk vinden we bij Randstad Group alignering met onze waarden ook belangrijk. Binnen de sector staan we erom bekend het menselijke aspect te combineren met het technologische, waarbij aandacht voor de mens zeer sterk aanwezig is. Dat houdt mensen ook bij ons. Daarom ook is connecteren met alle stakeholders een belangrijke competentie, net als het slim werken (in plaats van veel werken).”

De vorige gast op de praatstoel wil graag nog weten hoe jullie de effectiviteit en ROI van gevolgde opleidingen vergroten en het geleerde proberen te verankeren?

Hilde: “Geen makkelijke vraag. In ons LMS kunnen we zien naar welke zaken mensen grijpen, hoe lang ze ermee bezig zijn, wat ze aanklikken, en aan welke opleidingen of workshops ze deelnemen. Zo zijn we meer en meer data beginnen te verzamelen. Verder registreren onze managers en medewerkers systematisch de resultaten van hun dialogen rond de ontwikkeling van de medewerker. Wij faciliteren onze managers om daarover nog beter met hun team in gesprek te kunnen gaan. Maar daarnaast wordt er ook nog heel veel informeel geleerd, en dat kan je natuurlijk maar moeilijk meten. Al nodigen we hier ook iedereen uit om een inzicht, hoe klein ook, te delen via ons intranet. En als kers op de taart kunnen onze medewerkers hun talenten benoemen op onze talentpagina, zodat medewerkers ook via die weg mekaar kunnen vinden.”

PASPOORT

- > Functie? Senior Advisor Learning & Development - Randstad Group
- > Vroeger? Al 35 jaar bij Randstad (van consultant, branchmanager, accountmanager tot de huidige functie).
- > Studies? Teamcoach @ Schoolforcoaching, Communicatiewetenschappen @ Universiteit Antwerpen, Sociaal assistent & personeelsbeheer @ Erasmushogeschool Brussel
- > Wat is je professionele motto? “Learning is something everyone can do. Learning to learn is one dimension further. Stimulating this throughout my life is my job.”
- > Wat betekent Stimulearning voor jou? Het is een schitterend platform van gepassioneerde gelijkgezinden om me te laten inspireren, kennis te delen en contacten te leggen.
- > Heb je zelf een vraag voor onze volgende gast op de Praatstoel? Op welke manier stimuleren jullie kennis- en ervaringsdeling nu mensen veelal remote werken?
- > Meest inspirerend(e) L&D-informatiebron? Het boekje ‘Together is better’ van Simon Sinek. Het is een metafoor over een wereld waarin we zin hebben om naar ons werk te gaan, ons daar veilig te voelen en ‘s avonds met een voldaan gevoel naar huis te kunnen gaan. Je kunt in je eentje succesvol of gelukkig worden, maar waarom zou je? Samen is beter.

ANTONIO MARCAL DOS SANTOS FERREIRA & MICHAEL VINDEVOGHEL

FOD FINANCIËN

Performantie, inzetbaarheid en self-directed learning: leerbeleid bij FOD Financiën krijgt nieuwe richting

Wie dacht dat enkel een kleinere organisatie snel en wendbaar kan reageren in tijden van crisis, slaat de bal mis. Amper drie dagen na de start van de eerste lockdown slaagde niemand minder dan de FOD Financiën - 22.000 medewerkers en een Academie met 102 opleidingsverantwoordelijken - erin om al een eerste online opleiding te organiseren. En dat terwijl het opleidingsaanbod tot daags voordien nog voor 95% volledig klassikaal was.

Hoe is leren georganiseerd bij de FOD Financiën?

Michael: "Binnen de FOD Financiën is de Academie verantwoordelijk voor opleiding en loopbaanbegeleiding voor de 22.000 medewerkers van de dienst. De Academie telt 102 medewerkers, en wordt aangestuurd door Antonio. Ze bestaat uit zeven operationele diensten met een eigen focus: één cel richt zich op de logistieke en praktische organisatie van de klassikale en virtuele opleidingen, een andere op de technische opleidingen, er is een cel voor de generieke opleidingen die het beleid en de visie rond thema's zoals leiderschap, communicatie, stressbeheer, ... ontwikkelt, een cel met interne transversale opleiders, een cel loopbaanbegeleiding (die zich ook over talentmanagement buigt), een cel voor de begeleiding van de stages & evaluaties, en een cel voor de digitalisatie en ontwikkeling, die onder mijn verantwoordelijkheid valt. Wij buigen ons over de vraag hoe we het digitale kunnen inzetten om kwalitatief opleiding aan te bieden, ontwikkelen zelf e-learnings en zorgen ervoor dat onze opleiders het materiaal ter beschikking hebben om zelf content te ontwikkelen. We evolueren daarbij steeds meer naar expert generated content. Binnen de context van overheidsopdrachten gaat dit niet altijd even snel, vermits we vaak moeten werken met lastenboeken. Tot slot zijn er nog drie medewerkers die managementondersteuning bieden."

Welke overkoepelende visie op leren hanteren jullie?

Michael: "We hanteren een paar ideeën. Antonio heeft eerst en vooral in 2020 zijn horizon 2025 voorgesteld, die employability centraal stelt. We willen ervoor zorgen dat onze medewerkers in deze VUCA-wereld niet alleen op dit moment hun werk kunnen doen, maar ook morgen en later. Daarnaast is onze overkoepelende visie op leren en opleiding geven, dat we werken rond één centrale doelstelling, namelijk de performantie van onze medewerkers. Na een opleiding is het de bedoeling dat medewerkers hun werk beter kunnen doen. Tot voor kort werd er nog te vaak gedacht dat het volstond om een medewerker naar een opleiding te sturen om een leernood in te vullen.

De performantie werd onvoldoende in vraag gesteld, waardoor vermoedelijk niet elke opleiding even nuttig was. Bovendien was 95% van onze opleidingen tot aan het begin van de pandemie klassikaal. Dat is door de coronacrisis natuurlijk drastisch veranderd omdat we moesten digitaliseren, en dat komt de effectiviteit van de opleidingen ten goede. Vandaag gaan we uit van de vraag: wat willen we dat mensen leren, en hoe kunnen we dat bereiken? Hier toe zijn we vorig jaar begonnen met de introductie van het HILL-model als basis voor het ontwikkelen van oplei-



dingen en hebben we dit jaar ook de manier waarop we opleidingen evalueren veranderd, gebaseerd op het boek 'Performance-focused smile sheets' van Will Thalheimer. En dan is er nog de nieuwe visienota die binnenkort verschijnt, waarin we drie pijlers en twee acceleratoren definiëren voor leren binnen de FOD Financiën."

Zo dadelijk meer daarover. Eerst even verder over employability. Mikken jullie puur op inzetbaarheid binnen de FOD Financiën, of zien jullie het ook ruimer dan dat?

Antonio: "We zijn een grote organisatie die op dit moment bovendien een digitale omwenteling doormaakt. We weten dat bepaalde van onze functies ofwel volledig zullen veranderen, ofwel zullen verdwijnen. Een van de objectieven van de Academie is om deze verandering te begeleiden en om medewerkers van wie de functie kan veranderen of verdwijnen, proactief om te vormen. We geven er uiteraard de voorkeur aan om hen een nieuwe rol te geven binnen de FOD Financiën, maar sluiten externe hertewerkstelling niet uit. Alleen is het wat dat betreft wachten op een reglementair kader."

Michael: "We werken in ieder geval al een tijd rond de jobs van de toekomst. Zo hebben we een competentieframework opgesteld voor de verschillende functies binnen de FOD Financiën. Er werd een lastenboek uitgeschreven voor een LXP (learning experience platform) waarbij competentie centraal staat, en dat ons in staat stelt om skillgaps op te sporen (en dus aan prestatie te werken) en om de competenties en interesses van nu in kaart te brengen en te matchen met functies waar mensen naartoe kunnen evolueren. We werken hiervoor samen met de cel loopbaanbegeleiding en maken gebruik van AI om suggesties te doen."

**"Flexibiliteit, creativiteit, kritisch nadenken, samenwerken
en communicatie zijn voor ons de competenties van de toekomst.
En dan bedoelen we ook communicatie met AI." - ANTONIO**

De cel generieke opleidingen stoomt medewerkers bovendien klaar op het vlak van de competenties van de toekomst. Welke zijn die competenties voor jullie precies?

Antonio: "We hebben vijf competenties van de toekomst bepaald: flexibiliteit, creativiteit, kritisch nadenken, samenwerken en communicatie. Dat laatste verwijst niet enkel naar schriftelijke of mondelinge communicatie, maar ook naar communicatie met AI: hoe moeten we met de nieuwe technologie omgaan en communiceren?"

Corona heeft jullie aanbod versneld gedigitaliseerd, maar eigenlijk kan je zeggen dat de Academie zelf ook een omwenteling doormaakt, niet?

Antonio: "Dat klopt. De coronacrisis was een opportuniteit voor ons om onze leermethodes te diversifiëren en om meer blended learning te implementeren. Daardoor werken we nu volledig digitaal, en dat heeft ons geholpen om de visie van blended learning ook door te trekken naar de toekomst. Daarnaast heeft de pandemie de leermentaliteit veranderd. Wij hebben als leerafdeling niet alle waarheid in pacht: onze medewerkers weten zelf welke opleiding goed is voor hen en hen ondersteunt in hun ontwikkelingstraject. We willen dan ook meer verantwoordelijkheid leggen bij de medewerker, die zijn eigen ontwikkeling in handen mag nemen. En wij begeleiden hem daarbij."

Michael: "Dat is ook waarom die competenties zo centraal moeten staan in onze LXP: we geloven enerzijds wel in self-directed learning omdat intrinsieke motivatie zorgt voor efficiënter leren, maar zonder direction is self-directed learning moeilijk. Daarom zal het platform ook een evaluatietool bevatten om medewerkers inzicht te geven in hun werkpunten en de opleidingen die ze kunnen volgen aan de hand van suggesties door het LXP. Bovendien zal de tool concrete werkpunten helpen identificeren om zo evaluatiegesprekken te faciliteren, en managers helpen evolueren naar een meer coachende rol."

Antonio: "Verder heeft corona de creativiteit en het innovatievermogen van onze opleiders een boost gegeven. Sommigen zijn meteen aan de slag gegaan met nieuwe tools om hun content te digitaliseren. Anderen voelden eerst wat weerstand. Dat is normaal, want er werd van hen gevraagd om hun manier van werken compleet om te gooien. Ze voelden zich daardoor wat verloren. De cel transversale opleiders heeft samen met het team van Michael fantastisch werk verricht om een systeem van ondersteuning voor deze groep te voorzien. We vonden het immers belangrijk dat onze opleidingen zouden blijven doorgaan. Ik ben wat dat betreft ontzettend trots op mijn team. De eerste lockdown begon op 17 maart 2020, onze eerste digitale opleiding vond plaats op 20 maart 2020. Dat is een erg knappe prestatie, die te danken is aan de motivatie en de inzet van alle betrokkenen."

Kan je al een tipje van de sluier lichten wat de nieuwe visienota betreft waar je eerder over sprak?

Michael: “Een eerste pijler is het aanbieden van content, wat we doen aan de hand van ons LXP. Hiermee zorgen we ervoor dat onze content bij de medewerker geraakt op een manier die hem ertoe aanzet om ermee aan de slag te gaan. Een tweede pijler is het creëren van content, wat enorm geboost is door de coronacrisis. Hier evolueren we naar user en subject matter expert generated content. Een derde pijler is de kwaliteit van onze opleidingen: hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen meer overhouden na een opleiding? De twee acceleratoren zijn innovatieve technologie enerzijds (waaronder AI) en data & evidence based werken anderzijds. Binnen de visienota gaan we uit van het Modern Learning Ecosystem (MLE) Framework®. Dit visueel sterke model geeft goed weer waarom de vroegere manier van werken niet noodzakelijk de meest efficiënte is. Het vat ook goed samen welke evolutie we sinds corona aan het maken zijn. Enerzijds evolueren we van voornamelijk ‘push’ (en een beetje ‘pull’) in ons leerbeleid naar sterker inzetten op shared knowledge en performance support. Bovendien wordt verplichte klassikale opleiding eerder de uitzondering dan de regel: het wordt ingezet als iets heel complex is, zeer belangrijk, of als we heel weinig tijd hebben. In andere gevallen kiezen we liever voor op zijn minst een pull-aanpak, waarbij we de intrinsieke motivatie proberen aan te spreken. Dankzij het feit dat er tijdens de coronacrisis heel wat content aangemaakt is, kunnen we vandaag sterker dan vroeger inzetten op reinforcement en performance support.”

Antonio: “Dankzij deze aanpak kunnen we bovendien onze ambitie realiseren om van FOD Financiën een lerende organisatie te maken. Het geeft aan dat opleiding en ontwikkeling iets van iedereen is, en niet enkel van ons opleidingsdepartement. We willen een organisatie zijn die continu leert en die in staat is om de juiste tools daarvoor te implementeren.”

“We geloven in self-directed learning omdat intrinsieke motivatie zorgt voor efficiënter leren, maar zonder direction is dat moeilijk. Dat laatste is dan ook onze verantwoordelijkheid.” - MICHAEL

Tot slot nog de vraag van onze vorige geïnterviewde, Hilde van Randstad Group: op welke manier stimuleren jullie kennis- en ervaringsdeling nu mensen vooral remote werken?

Antonio: “Ik weet niet of we een heel concreet antwoord hebben op écht sociaal leren in tijden van corona. We mogen natuurlijk niet vergeten dat we van ver komen met de FOD Financiën. Nog niet zo lang geleden was 95% van onze opleidingen klassikaal. We zitten in een volle transformatie, maar pakken die stap voor stap aan. Een van de eerste dingen die we willen realiseren, is een systeem voor successiemanagement opzetten, zodat er gekaderd en met de juiste tools kennisoverdracht kan gebeuren. Wat social learning betreft, staan we echter nog maar aan het begin. Tegelijk weten we dat dit leeft en dat er nood aan is.”

Michael: “Er zijn al enkele initiatieven in die richting. We hebben bijvoorbeeld een netwerk van opleidingscoördinatoren waarop we bepaalde zaken delen. Voorlopig wordt daar nog voornamelijk vanuit de Academie gedeeld en nog niet altijd vanuit de opleiders, maar we merken wel dat het opgepikt wordt. Daarnaast stelden we vast dat één van de thema's die naar voren kwamen tijdens de digitale hackathon die we organiseerden, was hoe we informeel en sociaal leren kunnen stimuleren. Het leeft dus. We hebben het echter nog niet concreet kunnen realiseren. Een ander project dat uit de hackathon naar voren kwam, gaat over ‘wol’ ofwel ‘working out loud’, waarbij er continu kennis gedeeld wordt. Dit verwijst natuurlijk naar een cultuur die geïnstalleerd moet worden en dat vraagt tijd. Maar wat we wél concreet en op korte termijn kunnen realiseren, is werken met ‘wol-cirkels’: kleine groepjes mensen die heel concrete doelstellingen voor zichzelf definiëren en die op 12 weken tijd, door hun thema binnen de cirkel te bespreken, realiseren. Zo motiveer je mensen om specifieke doelstellingen te behalen en geef je hen een kader om dat te doen.”

PASPOORT ANTONIO

- > Functie? Verantwoordelijke van de Academie - FOD Financiën
- > Vroeger? Adviseur Ambtenarenzaken - Kabinet van het Minister van Ambtenarenzaken
- > Studies? Bachelor Human Resources - EPHEC
- > Wat is je professionele motto? « Apprendre, c'est travailler et travailler, c'est apprendre. »
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Dave Ulrich, HR Square en Peoplesphere.

PASPOORT MICHAEL

- > Functie? Teammanager tools - FOD Financiën
- > Vroeger? Attaché beleidsondersteuning / project management officer - Fonds voor de beroepsziekten; Leerkracht Nederlands-Engels - Vlaamse overheid; Commercial advisor - BNP Paribas Fortis
- > Studies? Master Germaanse talen - UGent; Technical degree IT - KISP VTI Aalst
- > Wat is je professionele motto? "Il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne doit pas du tout être fait" van Peter Drucker.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Twitter (@tmiket; @DonaldClark; @LnDDave) & Magic Mondays, de nieuwsbrief van Winston Wolfe.

VRAGEN VOOR SAMEN

- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Enerzijds is het met de Proeverijen een van de beste events om op de hoogte te blijven van wat er leeft in de L&D wereld in België en omstreken. Maar het is ook een organisatie die haar leden wil laten profiteren van haar netwerk: de Pottenkijkers is een topinitiatief, en dankzij de Stimulearning Answerbase kom je snel in contact met collega's (hoewel ook hier blijkt dat sociaal leren en een online community laten leven, geen eenvoudige opdracht is).
- > Welke vraag willen jullie stellen aan onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe brengen je jullie waarden binnen in jullie L&D-beleid? Iedereen wil innovatief en ondernemend personeel dat 'ownership & accountability' centraal stelt. Maar hoe bewerkstellig je dit (op alle niveaus)? Zetten jullie hier (ook) opleiding voor in? En zo ja, hoe?





GRATIS
proefles
op nha.be

CURSUS TOP 10

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

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
- Gewichtconsulent
- Kindercoach
- Lifecoach
- Personal Trainer

KMO-PORTEFEUILLE 20 OF 30% KORTING

Kies een cursus of opleiding op www.nha.be

Secundair Onderwijs • Beroepscursussen • Eigen zaak • Talen • Hobby

WIM VAN ROY

LA LORRAINE BAKERY GROUP

Via coaching en empowerment naar een lerende organisatie

Te oud om iets nieuws te leren? Daar gelooft Wim Van Roy niet in. Sinds zijn komst bij de La Lorraine Bakery Group timmert hij dan ook volop aan de weg om van de grootste industriële bakkerij van België een lerende organisatie te maken. Met daarin heel wat aandacht voor de nieuwste leervormen, maar ook voor hét woord waar L&D volgens hem om draait: interactie.

Je bent nog niet zo heel lang aan de slag bij je bedrijf, maar wel ontzettend enthousiast. Hoe komt dat?

Wim: “Na meer dan 20 jaar bij mijn vorige werkgever Etex/Eternit, ging ik in januari 2019 aan de slag bij La Lorraine Bakery Group (LLBG). En ik voel me hier inderdaad helemaal op mijn plek, onder meer omdat ik een hele fijne dynamiek voel. Ook in mijn vakgebied. LLBG is een familiebedrijf, en vandaag staat de derde generatie aan het roer. We bestaan namelijk al meer dan 80 jaar. Onze CEO is ook een familielid. Dat maakt een enorm verschil. We zetten een omzet neer van 840 miljoen euro (in 2019), en zijn de voorbije 15 jaar gestaag - de meeste jaren met meer dan 10% - gegroeid. Ook in 2020 hebben we het ondanks de pandemie nog relatief goed gedaan. Een en ander heeft te maken met die dynamiek waar ik het over had. We hebben 5 waarden gedefinieerd die eigenlijk nergens opvallend geafficheerd zijn op onze sites. En toch voél je ze als je door de organisatie wandelt. Dat is prachtig, en heeft voor een groot deel met ons leiderschap te maken.”

Wat is jouw rol precies in de organisatie?

Wim: “Ik zet mijn schouders onder alles wat met talent te maken heeft, waarvan L&D een onderdeel is. Een collega richt zich op het comp & ben-aspect van hr. Samen bedenken we het hr-beleid, de processen, en rollen we dit alles uit via de trainingmanagers in de landen. Onze organisatie telt meer dan 4.000 medewerkers, waarvan het merendeel in België en de rest in voornamelijk Oost-Europa en Turkije. In totaal worden onze producten verkocht in meer dan 25 landen.”

De laatste jaren heeft het bedrijf op het vlak van L&D grote stappen gezet. Kan je daar wat meer over vertellen?

Wim: “Tot twee jaar terug ging hr voornamelijk over payroll en personeelsadministratie. Er werd natuurlijk wel gewerkt aan opleidingen en talentprocessen, maar eerder ad hoc. Mijn rol was om die opleidingen in de vorm van een academie meer structuur te geven. Daarnaast zijn er natuurlijk nog alle verplichte opleidingen in verband met HACCP, veiligheid, ... Vandaag is onze LLBG Academy functioneel. Ze is opgebouwd op drie pijlers of faculteiten: cultuur en leiderschap, product en innovatie, en continu verbeteren. Voor elk van die faculteiten hebben we ondertussen minstens één programma uitgewerkt. Wat leiderschap betreft, is er een specifieke module voor de drie leidinggevende lagen in het bedrijf: zo zijn er de fundamenten van peoplemanagement voor mensen die voor het eerst in een leidinggevende functie zitten, en is er ook een programma over het type leiders dat we binnen LLBG verwachten (waarbij coaching en empowerment een belangrijke rol spelen). Voor de faculteit product en innovatie is er ‘De wereld van brood’, een training van een halve dag in één van onze proefbakkerijen waarbij we elke medewerker onderdompelen in de wereld van brood, onze belangrijkste pro-



ductcategorie. Voor arbeiders doen we binnenkort iets vergelijkbaars in een vrachtwagen ingericht als miniproefbakkerij, die onze belangrijkste sites zal aandoen. Wat betreft de derde pijler - continue verbetering - zijn we vooral aan de slag met project-management. Dat past perfect bij de professionalisering van onze algemene organisatie.”

In welke mate maakt digitaal leren deel uit van de academie?

Wim: “De Academy is voornamelijk fysiek gestart, maar begin 2020 wisten we dat we ook aan een digitaal luik moesten werken. Daarom hebben we een project opgestart rond digitaal leren, waarbij we begonnen te denken aan een LMS en ons de vraag stelden hoe we onze content op een digitale manier konden aanbieden aan onze medewerkers. Daar zijn we ondertussen quasi mee rond. Onze LMS is gebouwd en in gebruik genomen, en tegen eind 2021 willen we onze eerste e-learningmodules kunnen aanbieden aan de bedienden. Daarnaast bekijken we hoe we alle wettelijke opleidingen voor onze arbeiders digitaal kunnen aanbieden. De pandemie heeft een en ander natuurlijk in een stroomversnelling gebracht. Waar we eerst dachten dat we al onze trainingen op pauze moesten zetten, zijn we toch vrij snel overgeschakeld naar webinars, bijvoorbeeld over de tool voor virtuele vergaderingen. Daarna kwamen er ook hybride leiderschapstrainingen: een stuk als webinar, een stuk in zeer kleine groepjes. Dit gezegd zijnde: ik geloof niet in 100% online leren. Ik denk dat cursisten een enorme dosis zelfdiscipline moeten hebben om zich daardoor te worstelen. Pas op: ik geloof zelf ook in e-learning. Maar dan wel in een blended of hybride format, waarbij je het contact tussen trainer en trainee behoudt. Die interactie is volgens mij het cruciale woord in L&D. Dat contact moet je behouden. En dat is de reden waarom we misschien iets trager zijn met ons digitale aanbod: we zoeken naar de optimale setting voor die interactie. We werken vandaag aan leertrajecten waarbij we bv. een video aanbieden, gevolgd door een e-learning, een coachingmoment met iemands peter, meter of leidinggevende, en daarna een werksessie met meerdere mensen. Ik denk dat de pandemie ook heeft aangetoond dat mensen het beu zijn om alleen achter hun pc te zitten.”

**“De pandemie heeft ook aangetoond dat mensen het beu zijn
om alleen achter een scherm te zitten.”**

Hoe zou je jullie algemene visie op leren omschrijven?

Wim: “De slogan van de Academy is ‘Never stop learning, because life never stops teaching’. Dat is voor mij de essentie. Je kan niet zeggen dat je op een bepaalde leeftijd stopt met leren. Je bent er nooit te oud voor. Ik denk dat we ervoor moeten zorgen dat we een cultuur scheppen die dat aanmoedigt. Een lerende organisatie, om het met een hip woord te zeggen. Daar moeten we naar streven. Met de bedoeling om onze medewerkers te laten groeien door ze uitdagingen en opportuniteiten te geven zodat ze naar een volgende rol kunnen evolueren of kunnen blijven leren in hun huidige rol. Hier werken we stap voor stap naartoe. We krijgen van opleidingsleveranciers altijd de feedback dat onze medewerkers sponsen zijn, dat ze willen leren en geboeid zijn door nieuwe kennis. Dat is erg leuk om te horen. En dat doet me wel geloven dat we er stap voor stap in zullen slagen om die lerende organisatie te realiseren.”

Misschien heeft dit ook wel iets te maken met jullie waarden? Een van die waarden is bijvoorbeeld ondernemerschap. Brengt dat niet sowieso motivatie mee?

Wim: “Dat klopt, ondernemerschap maar ook innovatie zijn zeker karakteristieke waarden voor onze organisatie. En er zijn er nog: no-nonsense, pragmatisme, gedeelde passie (voor producten én voor samenwerken), ownership en accountability. We verwachten dat iedereen zijn functie doet zoals hij of zij zijn huishouden zou managen, en daarbij zelfde principes hanteert. Daar proberen we door coaching en empowerment aan te werken in de faculteit voor leiderschap. Het ultieme doel, vinden we, moet zijn om je mensen te empoweren. Hen enerzijds de mogelijkheid geven om hun job te doen, én tegelijk de vrijheid om méér te doen. Een laatste waarde is respect voor mensen, product en de planeet.”

Dat brengt ons naadloos bij de vraag van onze vorige geïnterviewden: iedereen wil natuurlijk ownership of accountability, maar hoe bewerkstellig je dit op alle niveaus? Zet je er ook opleiding voor in en hoe?

Wim: “Het is een aspect dat in al onze leiderschapstrajecten naar voren komt. Het is een verlengde van situationeel leidinggeven. Je moet kijken in welke context je welk type leiderschap hanteert. Maar we geloven er zeer sterk in dat we onze managers moeten opleiden en omvormen tot coaches. Ook dat is een werk van lange adem. Er wordt vandaag ook veel gepraat over authentiek leiderschap. Vanuit je eigen ingesteldheid en talent leidinggeven, is mooi. Maar als jouw authenticiteit betekent: je gedragen als een autoritair iemand, dan past dat natuurlijk niet in authentiek leiderschap. Dat moet veranderd worden naar coachend en

empowerend leiderschap. Dat vraagt wel wat werk. Maar langzaam slagen we erin. Er zijn toch al een aantal mensen die dit traject doorlopen hebben, en we krijgen de feedback dat zij een klik gemaakt hebben. Dat betekent daarom nog niet dat er een blijvende nieuwe attitude is, daar is constante coaching voor nodig. Maar dit is wel de weg die ik bewandel tot ik op pensioen ga, en de missie die ik doorgeef aan mijn opvolger.”

“L&D is geen eiland. Het is geconnecteerd met zo veel andere talentprocessen.”

Welke competenties en talenten zijn voor jullie belangrijk naar de toekomst toe?

Wim: “Die vraag hebben we ons vorig jaar ook gesteld. L&D mag je niet als een eiland bekijken: het is geconnecteerd met zo veel andere talentprocessen. Als L&D-manager kan ik niks doen als ik niet weet welke competenties we nodig hebben voor de toekomst, en hoe onze mensen daarop scoren. De pandemie heeft me de ruimte gegeven om hierin te duiken. Vorig jaar hebben we het LLBG-competentiewoordenboek gemaakt. Daarin hebben we onze waarden, strategie en ons leiderschapsmodel vertaald naar 5 kerncompetenties die iedereen in onze organisatie moet hebben en die voor ons de komende jaren essentieel zijn: actiegerichtheid, samenwerken, zelfontwikkeling, doeltreffend communiceren en klantgerichtheid. Voor het midden- en het hoger kader hebben we nog tactische, strategische en een aantal leidinggevende competenties bepaald. De technische competenties zijn per vakdomein vastgelegd. Wat dat betreft, lijkt het ons cruciaal om best practices te delen, zodat we het warm water niet elke keer opnieuw moeten uitvinden maar leren van elkaar. Netwerken wordt dus ook belangrijker.”

Wat zou je de komende twee, drie jaar graag realiseren op het vlak van L&D?

Wim: “Een digitaal leerplatform uitbouwen, is voor mij een belangrijke doelstelling. We moeten onze medewerkers een platform geven dat gebruiksvriendelijk toegang geeft tot trainingen. Daarnaast wil ik ook de fysieke academie verder uitbouwen. Ik droom ervan om terug in een vergaderzaal te staan en mensen samen te kunnen laten werken. Wat een evidentie was voor corona, daar hoop ik nu op. Omdat ik het echt mis. Het ene kan niet zonder het andere. Mensen moeten rechtstreeks kunnen praten met elkaar, in ons vakgebied is er immers nog een zeer belangrijk menselijk aspect. Rollenspelen lukken toch nog altijd beter als je ze face-to-face organiseert. En last but not least wil ik ook een integratie realiseren tussen de verschillende talentprocessen.”

PASPOORT

- > Functie? Group talent manager - La Lorraine Bakery Group nv
- > Vroeger? Corporate L&D manager & group HRIS manager - Etex, L&D-manager - Eternit
- > Studies? doctor in de scheikunde - Universiteit Antwerpen
- > Wat is je professionele motto? Ik kan me volledig vinden in onze visie op leren, namelijk: ‘Never stop learning, because life never stops teaching’.
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? LinkedIn. Ik volg collega’s, pagina’s, influencers, ... en leer zo veel bij over mijn vakgebied.
- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Een inspiratiebron die ik misschien nog te weinig gebruik door gebrek aan tijd. Maar de publicaties lezen - al is het diagonaal - geeft toch altijd nieuwe ideeën.
- > Welke vraag heb je voor onze volgende gast op de Praatstoel, Colruyt? Hoe zorg je ervoor dat je een cultuur, waarden, trainingen kan uitrollen op een homogene, consistente, efficiënte manier naar alle verschillende winkels?

ADRI VAN DER VURST EN INGEBORG VERHAEGHE

COLRUYT GROUP

Colruyt: a great place to grow

38 miljoen euro: zo veel geeft Colruyt Group elk jaar uit aan (formeel) leren en ontwikkelen. Van oudsher staat het bedrijf erom bekend om - in welke omstandigheden dan ook - opleidingen te blijven organiseren voor zijn pakweg 30.000 medewerkers. Verassend: ook diepgaande persoonlijke groeitrainingen staan hoog op de agenda. Tijd voor een gesprek, zo vonden we.

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

Adri: "We zijn een grote organisatie met veel deelorganisaties, waaronder de verschillende winkelformules die allemaal redelijk autonoom werken, en diverse centrale diensten. In totaal gaat het over ruim 30.000 medewerkers, waarvan het grootste deel zich in België en Luxemburg bevindt. Opleidingsinitiatieven die over de grenzen van al die operating units heen gaan, vallen onder het open aanbod en onder mijn verantwoordelijkheid. Daar horen alle trainingen bij over softskills of generieke vaardigheden, maar net zo goed initiatieven rond persoonlijke ontwikkeling. Je kan het zien als een heel uitgebreide catalogus, waar mensen zich als individu voor kunnen inschrijven. Die catalogus is constant in evolutie afhankelijk van wat er gebeurt in de maatschappij, in onze organisatie, ... Er gaat nauwelijks een week voorbij zonder dat er iets nieuws toegevoegd wordt."

Ingeborg: "Elk van de operating units heeft daarnaast een vakteam, dat ervoor zorgt dat de medewerkers binnen die entiteit over de vaktechnische skills beschikken om aan de slag te kunnen. Verder is er een groep van L&D-advisors - minstens één per operating unit - die extra ontwikkelinitiatieven nemen op maat van de objectieven en noden van hun specifieke business. Daarnaast zijn de L&D-advisors continu bezig om medewerkers, leidinggevend en teams bewust stil te laten staan om van daaruit het nog beter te doen en te groeien. Het kan bv. gaan om een initiatief rond het vakmanschap van hun leidinggevend wat betreft het ontwikkelen van hun team. Tot slot is er de Colibri Foundation, die jongeren financieel en met advies ondersteunt om te kunnen

leren en ontwikkelen. In totaal zijn er zo'n 100 enthousiaste learningprofessionals intensief met leren & ontwikkelen bezig. Belangrijk daarbij is dat we de leidinggevende zien als de eerste hr-manager van de medewerker. Daarom zetten we sterk in op het verhogen van het vakmanschap van onze leidinggevend. We proberen hen zo sterk mogelijk te maken in hun taak rond leren en ontwikkelen, en zo weinig mogelijk van hen over te nemen."

Jullie staan ervoor bekend dat ook persoonlijke groeitrainingen hoog op de agenda staan. Kan je daar iets meer over vertellen?

Adri: "Mensen kunnen inderdaad al van oudsher op vrijwillige basis opleidingen volgen bij Colruyt om persoonlijk te groeien. We geloven er namelijk in dat onze organisatie groeit als onze mensen groeien, zichzelf beter leren kennen, en zich beter voelen. De thema's zijn erg breed: het kan gaan over zaken als veerkracht, zelfkennis (met de klassieke typologie-opleidingen zoals MBTI of enneagram), maar er zitten ook opleidingen in die een heel stuk dieper gaan. We hebben bijvoorbeeld een opleiding over 'wie ben ik in mijn familie?', over lichaamswork, zaken in de spirituele sfeer, ... We hebben hier een lange traditie in en zijn er ook heel erg aan gehecht."

Ingeborg: "Een typerende anekdote voor Colruyt is dat we zijn blijven inzetten op leren en ontwikkelen toen het in de



jaren 80 niet zo goed ging en we mensen moesten laten gaan. Op dat moment zijn we op zoek gegaan naar een manier om te blijven leren en ontwikkelen, maar tegen een beperkte kost. Omdat we leren zo belangrijk vonden. In die periode ontstonden dankzij een samenwerking met onze leveranciers bijvoorbeeld de fitometers: een oplossing waarbij medewerkers bij een leverancier langs konden gaan om productkennis te verwerven. Zo konden ze toch blijven leren. Dat typeert ons. Ik vergelijk leren graag met een voetbalmatch: als speler moet je constant in beweging zijn, om gezien te worden door de andere spelers én een pas te kunnen doorspelen. Wie niet in beweging is, wordt niet aangespeeld. Zo zie ik leren en ontwikkelen ook bij Colruyt.”

**“Onze leidinggevenden maken we zo sterk mogelijk
in hun taak rond leren en ontwikkelen,
en we nemen zo weinig mogelijk van hen over.” - INGEBORG**

Met welke bril kijken jullie naar leren en ontwikkelen?

Ingeborg: “Ruim 3% van onze loonmassa geven we uit aan leren en ontwikkelen. Dat is het dubbele van wat er gemiddeld geïnvesteerd wordt door bedrijven. Dat geeft aan dat leren voor Colruyt echt wel essentieel is, en dan hebben we het met dat cijfer alleen nog maar over wat we formeel organiseren. Ik heb het niet zelf uitgevonden, maar het komt hierop neer: vroeger moest een werkgever een great place to work zijn. Wij willen echter ook een great place to grow zijn. Een plaats waar het leuk is om te leren. Leren en ontwikkelen is voor iedereen, voor alle medewerkers. En we proberen het in de dagelijkse werking te integreren. We staan regelmatig stil om te kijken naar waar medewerkers sterk in zijn, wat hun ambities zijn en waar ze nog verder in willen groeien. We ontwikkelen op het niveau van het individu, van het team en van de organisatie. We willen een bewuste ontwikkelgerichte organisatie zijn, waar leren en ontwikkelen nooit veraf is. Onze focus ligt daarbij ten eerste op de growth mindset, ten tweede op het creëren van een veilige en uitdagende context, en ten derde is elke actie voor ons een leer- en ontwikkelmoment. Op het einde van een vergadering hebben we bv. de gewoonte om aan alle aanwezigen te vragen wat ze bijgeleerd hebben. En een sollicitant krijgt na een gesprek ook altijd feedback waar hij of zij iets uit kan leren. Zo willen we het leren integreren in het dagdagelijkse.”

Adri: “Daarnaast is ons brede, permanente en stabiele aanbod ook onderscheidend. Sommige trainingen bieden we al zeer lang aan. Er ontstaat dan een soort cultuur rond, waarbij het vanzelfsprekend wordt om ze te volgen. Verder geloven we sterk in leren van elkaar, in samen leren, in de collectieve wijsheid van de groep. Als je een opleiding gaat volgen, is het net zo belangrijk dat je er mensen ontmoet.”

Ingeborg: “In dezelfde lijn is er bijvoorbeeld ‘vis ma vie’: daarbij gaan medewerkers gedurende een week de job van een collega uitoefenen. Dat bereiden ze samen voor, en daarna nemen ze elkaars agenda over. Dat is erg verrijkend. Daarnaast zetten we ook sterk in op peter-meterschap. We vinden het cruciaal om elke nieuwe medewerker goed op te leiden en te integreren in de groep.”

We horen jullie vertellen dat mensen ontmoeten een belangrijk deel is van leren. Hoe hebben jullie dit in stand gehouden tijdens de afgelopen maanden?

Adri: “Fysiek samenkomen was de afgelopen tijd quasi onmogelijk. Enkel voor een paar bedrijfskritische opleidingen hebben we elkaar nog fysiek gezien. Daarnaast hebben we een grote ommezwaai gemaakt naar veel meer leren vanop afstand. Dat ging vrij vlot. Het was belangrijk om onze trainers en opleiders er sterk in te maken. Heel wat opleidingen worden gegeven door interne medewerkers. Hen hebben we opgeleid om met de virtuele tools te werken, en om een maximale interactiviteit na te streven. Omdat we die sterke cultuur hebben van elkaar te ontmoeten, was het in het begin wel wennen voor onze medewerkers. Maar heel snel zagen we dit veranderen en ontstond er begrip, vertrouwen en zelfs appreciatie.”

Ingeborg: “We merken wel dat leidinggevenden teamontwikkelmomenten liever live laten doorgaan, en die daarom wat uitgesteld hebben. Daar verwachten we nog wel een inhaalbeweging. We hebben hen wel gestimuleerd om kleinere leermomenten in te lassen, bv. tijdens een online meeting. Daar hebben we ook een toolbox voor aangereikt.”

Adri: “Het zou - nu de maatregelen versoepelen - aanlokkelijk kunnen zijn om snel terug te schakelen naar hoe we het vroeger aanpakten, maar gezien de positieve reacties en de voordelen, zijn we van plan om een deel van ons digitale aanbod permanent te behouden. Wat je verliest aan contact, win je vaak aan flexibiliteit.”

Ingeborg: “Bovendien is het voor bepaalde opleidingen leuker om ze thuis te volgen, dan op het werk. Zelf heb ik ervaren dat de opleiding yoga nidra (wat gaat over een soort begeleide meditatie die je in een staat tussen bewustzijn en slaap brengt en heel ontspannend werkt) leuker is om thuis te doen op een digitale manier.”

“We geloven dat onze organisatie groeit als onze mensen groeien, zichzelf beter kennen en zich beter voelen.” - ADRI

Hoe zien jullie het leren evolueren in de nabije toekomst?

Ingeborg: “De digitalisering en de complexiteit van de zaken waarmee we geconfronteerd worden, maakt het steeds essentiëler om samen te werken om de uitdagingen waar we voor staan, aan te kunnen. Hier moeten we zeker verder op inzetten. Daarnaast is leidinggeven in die steeds veranderende context ook een belangrijk aandachtspunt: we moeten leidinggevendenden nog sterker maken om hun job uit te voeren. Verder moeten we de veerkracht van onze medewerkers nog versterken: hoe kunnen ze zich organiseren, aanpassen, zichzelf nog beter leren kennen? Omdat we niet veel live opleidingen hebben kunnen geven rond die thema's, hebben we hiervoor een zomeraanbod uitgewerkt. We merken dat dit soort thema's meer bespreekbaar geworden is, en de vraag is groot. Tot slot moeten we verder inzetten op leren leren. Medewerkers bewust maken dat het erg belangrijk is, voor de organisatie maar ook voor de medewerkers zelf. Een laatste bedenking is dat we merken dat er voor sommige jobs maar weinig kandidaten meer te vinden zijn op de arbeidsmarkt. Om die reden hebben we een eigen school opgericht om bv. behouders of technische profielen op te leiden, en trekken we via een traineeship jonge mensen aan, om ze daarna gericht mee te begeleiden naar een bepaalde functie.”

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

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



Adri: “In het verlengde daarvan zetten we ook in op duaal leren: er lopen zo’n 200 trajecten op dit moment, waarbij mensen studeren en werken bij Colruyt combineren. Verder wil ik aan onze aandachtspunten voor de nabije toekomst ook nog de sterke nood aan digitale vaardigheden toevoegen. De pandemie heeft veel mensen geleerd om meer digitaal te werken, maar we willen dit nog verder versterken. Op het vlak van leren is er verder de vraag hoe we digitaal leren optimaal combineren met ons geloof in samen leren. Dat is best spannend. We willen ervoor zorgen dat we alle doelgroepen voldoende bereiken.”

Dat is een mooi brugje naar de vraag van onze vorige geïnterviewde: hoe rol je een cultuur, waarde, trainingen uit op een homogene, consistente, efficiënte manier naar alle merken en winkels?

Adri: “Dat is een moeilijke vraag. Ik kan wel tips-and-tricks meegeven, of zeggen wat we concreet doen, maar veel heeft te maken met onze cultuur en de zekere vanzelfsprekendheid die er leeft rond leren bij Colruyt. Onze leidinggevendenden spelen daarbij een belangrijke rol, net als wat er verteld wordt over opleidingen in de wandelgangen. Voor mij gaat leren om groeien. Een plant groeit niet door eraan te trekken. Wel door hem voeding te geven. Dat is wat we hier voor ogen hebben. Daarnaast proberen we veel te communiceren, wat zeker niet altijd even makkelijk is. Het is nooit genoeg natuurlijk, we zouden altijd graag nog meer doen. Toch lukt het ons aardig.”

Ingeborg: “We passen ons natuurlijk ook aan aan de context waarin mensen werken. Voor een workshop rond waarden kunnen we bijvoorbeeld niet zomaar een hele winkel sluiten. Maar we zorgen er dan voor dat de omliggende winkels bijspringen, zodat die groep toch aan de slag kan met de workshop. Ook voor logistieke medewerkers is dit soms moeilijker. Maar we vinden het belangrijk om een inspanning te doen, zodat ook zij volwaardig kunnen deelnemen aan het leren.”

Adri: “Die waardenworkshop organiseerden we overigens vroeger in Halle, maar nu meer en meer regionaal, wat de drempel nog eens verlaagt. Tot slot zorgen onze leidinggevendenden er na een opleiding voor dat een thema blijft leven.” PASPOORT

PASPOORT INGEBORG

- > Functie? Head of L&D, Colruyt Group
- > Vroeger? L&D-advisor bij Colruyt; managing consultant & L&D-advisor bij Securex; consultant en verantwoordelijke rekrutering en selectie bij Randstad.
- > Studies? master communicatiewetenschappen, VUB.
- > Wat is je professionele motto? Leven is leren en ontwikkelen.

PASPOORT ADRI

- > Functie? Training Manager Colruyt Group Academy
- > Vroeger? Tteammanager training & coaching en teammanager business processes and systems bij Colruyt; senior consultant bij Kenaz; leerkracht secundair onderwijs.
- > Studies? master taal- en letterkunde, KUL.
- > Wat is je professionele motto? Het grootste obstakel voor leren, is denken dat je het al weet.

VRAGEN VOOR SAMEN

- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Collega's, zowel intern als extern.
- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? We vinden de naam erg goed gekozen, want voor ons is het een stimulus op het vlak van leren. Een middel om de blik naar buiten te richten en met mensen in contact te komen. In ieders verhaal zie je wel iets terugkomen waar je zelf iets mee kan.
- > Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Hoe zet je mensen aan het stuur van hun eigen ontwikkeling, ook als ze daar zelf niet de nood toe voelen?

CHARLOTTE BLOEMEN

TESSENDERLO GROUP

Tessenderlo Group: onderweg naar learning in the flow of work

Hoe installeer je een leercultuur waarbij van medewerkers verwacht wordt dat ze zélf het roer van hun ontwikkeling in handen nemen, in een internationale omgeving waar leren vaak voorrang moet geven aan dagelijkse realiteit? Het is sinds een tijdje de belangrijkste uitdaging voor de enthousiaste Charlotte Bloemen bij Tessenderlo Group. Tijd voor een gesprek.

Kan je kort vertellen waar Tessenderlo Group voor staat, voor wie jullie niet kent?

Charlotte: "We zijn een grote organisatie met vier stromen. Onze agro-afdeling maakt onder meer meststoffen, met een fabriek o.a. in Ham. Daarnaast is er bio-valorization: dat is de tak die proteïnen, vetten en gelatines produceert door onze businessunits PB Leiner en Akiolis. Verder zijn er de industrial solutions, waar we focussen op verwerking en behandeling van water. En dan is er nog de energiepoot T-power. Ons actiedomein is dus zeer breed, maar dat maakt het net zo interessant: we werken met verschillende producten, landen, culturen, ... In totaal zijn we met zo'n 4.700 medewerkers, die zeer verspreid zitten. We hebben sites in China, Brazilië, de VS, en onze hoofdzetel bevindt zich in Brussel."

Hoe is het leren precies georganiseerd?

Charlotte: "Onze Group HR-afdeling heeft een 'talent'-luik en een 'comp & ben'-luik. Samen met mijn manager en collega ben ik verantwoordelijk voor talent (waarvan L&D een onderdeel is, naast performancemanagement, talent acquisition, talent resource planning ...). Het is onze rol om de visie uit te stippelen wat betreft leren en ontwikkelen. Daarnaast is er per businessunit een HR VP die de brug vormt met de lokale hr-teams die op hun beurt het lokale leren in grote mate organiseren, de processen mee opzetten, opvolgen en ondersteunen. Ook al heeft elke businessunit zijn eigen identiteit, we proberen toch voor een rode draad te zorgen in onze aanpak wat leren betreft. Samen met mijn collega focus ik me tot slot ook op hr-projecten, zoals de recente implementatie van een LMS voor de hele groep."



Welke uitdagingen brengt het met zich mee om het leren te organiseren voor zo'n diverse groep mensen, landen en functies?

Charlotte: "Elk land heeft zijn eigen cultuur, en die verschillen zijn enorm interessant. Maar in ons leeraanbod moeten we daar natuurlijk rekening mee houden. Bovendien leert niet iedereen op dezelfde manier. Daarover nadenken - samen met de businesspartners - vind ik ontzettend boeiend. Daarnaast zijn we sinds 2021 heel erg aan het bouwen aan een leercultuur. We merken dat heel wat medewerkers - en dat is wellicht niet atypisch in productieomgevingen - continu in het operationele zitten. Daardoor wordt leren soms wat naar de achtergrond verschoven. Niet omdat mensen het niet willen, maar omdat ze niet echt de tijd vinden om bv. een training te volgen. Dat zien we toch graag anders in de toekomst. We willen dat onze medewerkers zelf het roer van hun ontwikkeling in handen nemen, en hier zelf mee over nadenken, terwijl wij hen daarin ondersteunen en faciliteren. Dat vinden we als organisatie belangrijk, omdat we onze talenten willen ontwikkelen tot hun maximale potentieel. Het verhogen van de employability van onze medewerkers maakt deel uit van onze algemene sustainabilitystrategie. Bovendien weten we

dat dit ook een belangrijke parameter is op de arbeidsmarkt vandaag: mensen kiezen voor een werkgever die investeert in de ontwikkeling van zijn medewerkers. Het is vaak zelfs een retentiemiddel.”

Hoe bouwen jullie concreet aan die nieuwe mindset, die nieuwe leercultuur?

Charlotte: “We proberen het leren zo veel mogelijk naar de dagelijkse realiteit van onze medewerkers te brengen. We geloven heel sterk in ‘learning in the flow of work’, in het embedden van leren in de werkrealiteit van onze mensen. We zijn er ook van overtuigd dat er heel veel on the job geleerd kan worden en passen het 70-20-10-model nu al toe binnen de Tessenderlo Group. Onze leertrajecten proberen we zo in elkaar te steken dat het mogelijk wordt om heel gefocust en continu aan microlearning te doen. Zodat mensen continu geprikkeld worden om te leren. Daarnaast ondernemen we ook actie om leren en ontwikkelen in de kijker te zetten. We communiceren er veel over, en als we merken dat medewerkers er actief mee aan de slag gaan, proberen we hen in te zetten als ambassadeurs. En hun successen te vieren. Zodat ook anderen gemotiveerd raken, en inzien wat ze er zelf kunnen uithalen.”

“Alles begint met feedback vragen, feedback geven, en voldoende psychologische veiligheid creëren zodat dingen bespreekbaar worden.”

Wat als mensen er níet de nood toe voelen om het stuur van hun ontwikkeling in handen te nemen, zoals onze vorige geïnterviewden Adri en Ingeborg van Colruyt zich afvroegen?

Charlotte: “Dat is een supergoede vraag, waar we zelf ook wel mee worstelen. Ik denk dat het een mindset- of cultuurverandering vergt. Volgens mij begint alles met feedback geven, feedback vragen, met voldoende psychologische veiligheid brengen binnen je organisatie waardoor dingen bespreekbaar worden. Anderzijds is het ook belangrijk om mensen duidelijk te maken waarom leren ook voor hen zo belangrijk is, en om alle kleine of grotere successen te vieren. Zodat mensen merken dat de organisatie leren aanmoedigt. Tegelijk weten we uit de literatuur dat er altijd een aantal mensen zijn die sneller de lead zullen nemen, en anderen eerder in de staart van de verandering zullen zitten. Voor hen is het dus ook belangrijk om de verandering voldoende tijd te geven, en vanuit verschillende invalshoeken actie te ondernemen.”

Hoe zou je de impact van de pandemie op jullie leeraanpak omschrijven?

Charlotte: “We waren sowieso al onze leerinitiatieven aan het digitaliseren, maar een en ander kwam in een stroomversnelling omdat we op zeer korte tijd out of the box moesten denken en oplossingen moesten vinden. Een van onze grote salestrajecten, waarbij we initieel mensen vanuit de business lieten overvliegen, hebben we volledig vertaald naar een webinarprogramma waar we heel positieve feedback over krijgen. Onder meer omdat het ‘gechunkt’ is en omgezet naar kortere webinars verspreid over een langere tijd. Medewerkers hebben nu niet meer het gevoel dat ze dagen kwijt zijn aan training, en daar zien we zeker de voordelen van in. We gaan dit dan ook blijven doen, omdat we geloven dat deze manier van leren de leercultuur kan helpen boosten in onze organisatie. Dat neemt niet weg dat we zeker ook wel de meerwaarde zien van klassikale trainingen of een combinatie van leervormen. Volgens mij zijn blended leertrajecten het meest effectief omdat je zo een divers doelpubliek kan bereiken en diverse leerstijlen kan respecteren.”

“We geloven sterk in het embedden van leren in de werkrealiteit.”

Hoe gaan jullie concreet om met de verschillen in leerstijl?

Charlotte: “In eerste instantie proberen we sowieso de verschillende persona’s goed te definiëren en te kijken welke leerbehoeftes ze hebben. Tegelijk zien we dat online leren steeds toegankelijker wordt voor een grotere doelgroep. En er zijn ook zaken die voor iedereen goed werken. Bij Tessenderlo Group geloven we bv. sterk in sociaal leren, en proberen we ook gamificatielementen te integreren. Mensen eerst challenges door hen te laten nadenken over een opdracht om daarna over te gaan naar de effectieve kennis of feedback, werkt erg goed. Het competitieve element helpt ook: tegen iemand fictief spelen, zorgt ervoor dat medewerkers gefocust blijven, en creëert interactie. Ze hebben dan minder het gevoel dat informatie in één richting opgedrongen wordt.”

Wat zijn voor jullie tot slot de competenties van de toekomst?

Charlotte: "Tijdens de coronacrisis hebben we gemerkt dat alles wat te maken heeft met verbinden, actief luisteren en empathie, belangrijk is. We zijn blijvend op zoek naar mensen die hun steentje kunnen bijdragen in het realiseren van onze strategie, en innovatieve ideeën kunnen vertalen naar 'valuable solutions'. Dat maakt dat ondernemerschap, product- en technologieontwikkeling ook zeer broodnodige competenties zijn in onze organisatie. Daarnaast blijven probleemoplossend vermogen en kunnen omgaan met verandering voor ons erg belangrijk. Op deze toekomstcompetenties zetten we ook effectief in. Zo hebben we voor ons leadership zes kerncompetenties bepaald waaraan we gaan werken met trajecten waarbij we verschillende manieren van leren combineren, en die ter beschikking stellen via ons LMS. Dat past opnieuw binnen onze visie om medewerkers continu te triggeren om te leren en hier zelf bewust over te reflecteren."

PASPOORT

- > Functie? Talent Expert - Tessenderlo Group
- > Vroeger? HR Officer - Tessenderlo Kerley Ham
- > Studies? Arbeids- en organisatiepsychologie - KU Leuven
- > Wat is je professionele motto? "Dream big, start small. But most of all, start." Van Simon Sinek
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? Mijn netwerk. Gesprekken met andere mensen, daar leer ik zo veel van.
- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Een van de meest doelgerichte netwerken waarbij ik aangesloten ben. De content wordt op zeer veel verschillende manieren aangeboden, en dat is erg verfrissend. Ik kan er sparren met mensen die in dezelfde dagelijkse realiteit zitten.
- > Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Stel dat jullie willen werken aan een nieuwe leercultuur, uit welke stappen zou jullie actieplan dan bestaan?

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

KIJK SNEL OP

bedrijfsopleidingen.be



KIM ADRIANSENS

UZ BRUSSEL

De pandemie als katalysator voor leren

Als iemand de afgelopen maanden immens onder druk heeft gestaan, dan wel de zorg. De werkdruk was extreem hoog, de mentale last intens. En toch werd er bij het UZ Brussel ook in die omstandigheden geleerd. Non-stop zelfs. Een boeiend gesprek met L&D-verantwoordelijke Kim Adriansens. Over het belang van wendbaar zijn, van kritisch durven denken, en van aandacht voor welzijn.

Hoe is leren georganiseerd bij UZ Brussel en wat is jouw rol erin?

Kim: “Omdat we een universitair ziekenhuis zijn, is onze situatie natuurlijk een beetje atypisch. Naast onderzoek en medische zorg is onderwijs één van onze opdrachten. Dat maakt dat het ingebed zit in onze cultuur. Deels wordt dit extern aangestuurd vanuit de VUB en de hogescholen, waarbij artsen-specialisten, student-artsen of verpleegkundigen bij ons komen studeren. Daarnaast is er het leren gerelateerd aan onze organisatie, ofwel corporate learning. Dat is opgesplitst in een centraal luik en een decentraal. Ik ben samen met mijn collega verantwoordelijk voor het centrale stuk, waarbij we ons buigen over thema's als leiderschap, samenwerking, communicatie, het functioneren van teams, persoonlijke ontwikkeling ... Wij geven ook advies aan diensten, teams en leidinggevenden in functie van individuele of collectieve leervragen. Daarnaast zijn er een aantal decentrale cellen die bezig zijn met vorming, zoals bv. vaktechnische opleidingen voor verpleegkundigen of training gerelateerd aan de accreditaties van onze labo's.”

Leren speelt een cruciale rol bij jullie. Welke visie op leren hanteren jullie?

Kim: “Er is niet één visie of aanpak aangezien we die verschillende invalshoeken hebben, waar ik net over vertelde. Maar als ik een rode draad zou moeten zoeken, dan is het dat er een sterke nadruk ligt op alles wat evidencebased is. Dingen moeten een wetenschappelijke ondergrond hebben, op feiten gebaseerd zijn. Dat maakt dat zachtere onderwerpen vaak wat kritischer benaderd worden. We hebben ook een kritische populatie: een groot deel van onze medewerkers zijn professoren of academici. Dat brengt anderzijds ook met zich mee dat we zelf heel wat experts in huis hebben, waar we een beroep kunnen op doen. In het kader van welzijn, waar ik zelf verantwoordelijk voor ben, hebben we bv. samengewerkt met de mensen van het slaaplabo over gezond slapen, met professor Elke Van Hoof van de VUB rond veerkracht ... Die eigen expertise proberen we maximaal in te zetten intern. Daarnaast is mijn persoonlijke visie op leren om te werken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, op de lange termijn. Als we kijken naar de maatschappij gaat alles op technologisch vlak zeer snel, het wordt zeer complex. Mensen hebben vaak moeite met die snelheid, of om het allemaal te verwerken. Daarom moeten we inzetten op het ontwikkelen van skills zodat onze medewerkers het op lange termijn kunnen volhouden. Het is geen sprint, we lopen een marathon. Als iedereen tot aan zijn pensioen op een goede manier actief wil zijn, moeten



we ervoor zorgen dat mensen met dat tempo om kunnen en zich kunnen aanpassen. Het is dan ook een bewuste keuze geweest om welzijn en leren te versmelten met elkaar in mijn functie.”

Wat zijn vandaag jullie belangrijkste uitdagingen op het vlak van leren?

Kim: “De beschikbaarheid van personeel en middelen voor L&D. Ziekenhuizen zijn al jarenlang ondergefinancierd. Dat is dan misschien het voordeel van de pandemie: het heeft het belang van de zorg en goed zorgpersoneel opnieuw in de verf gezet. De afgelopen jaren moesten we heel creatief zijn om met beperkte middelen toch op L&D in te zetten. Tijdens de pandemie, maar ook voordien én vandaag vroegen en vragen we veel van onze medewerkers. We vragen dat ze zich systematisch bijscholen en blijven met de technologische ontwikkelingen. Het is niet te onderschatten wat er van hen wordt verwacht in onze omgeving, en dat is op zich al een uitdaging. Voor een nieuwe technologie, denk bv. aan een scanner, moeten mensen doorgedreven opgeleid worden. Je kan die niet zonder meer in gebruik nemen. Daarnaast is één van onze uitdagingen om verder te bouwen op het nieuwe leiderschapsprogramma dat we eind 2020 gelanceerd hebben.”

“Het is geen sprint, we lopen een marathon. Als iedereen tot aan zijn pensioen op een goede manier actief wil zijn, moeten we ervoor zorgen dat mensen zich kunnen aanpassen en het tempo aankunnen.”

Was er tijdens de pandemie nog ruimte om te leren?

Kim: “Eigenlijk heeft het volledige personeel toen niet veel anders gedaan dan geleerd. Het was ‘leren omgaan met het onbekende’. Het virus was nieuw, we wisten niet hoe je besmet raakte, hoe de ziekte evolueerde, welk beschermingsmateriaal nodig was, hoe je een dienst moest inrichten ... Er waren nieuwe procedures en protocollen nodig, er was onzekerheid, angst, stress. Een groot deel van ons personeel is in eerste lijn geconfronteerd met de gevolgen van corona en dat is niet te onderschatten. Deze artsen en verpleegkundigen hebben één missie en dat is mensen beter maken. Als je dan op dagelijkse basis mensen verliest, is dat mentaal zeer zwaar. Om nog maar te zwijgen van de slepende vermoeidheid. Uiteraard is dat niet het moment om een Office-opleiding te organiseren. Vanuit corporate L&D hebben we bijgedragen door een ‘upskilling’ of ‘cross-skilling’ te helpen organiseren op intensieve zorgen. In een traject van vier dagen werden artsen met een andere specialisatie klaargestoomd om de dienst intensieve zorgen te ondersteunen.”

In welke mate heeft die hele periode jullie kijk op welzijn in de organisatie beïnvloed?

Kim: “Voor mij is welzijn - net als leren - altijd een gedeelde verantwoordelijkheid. Je kan als werkgever heel veel doen, en het is ook onze plicht en rol om ervoor te zorgen dat er een aanbod is. Maar aan de andere kant moeten medewerkers - samen met hun leidinggevende - ook de verantwoordelijkheid nemen om aan te geven waar ze nood aan hebben. En dat ze daar iets aan willen doen. Als werkgever moeten wij de brug vormen naar een aanbod dat daar zo veel mogelijk op afgestemd is. Ik geloof dus niet in een paternalistisch model, maar in het zelf in handen nemen van je levenskeuzes rond je fysieke en mentale gezondheid, en rond je competentieontwikkeling.”

Deden medewerkers dat ook tijdens deze crisissituatie, hulp vragen voor hun mentale welzijn?

Kim: “Ja. We hebben op een laagdrempelige manier hulpverlening aangeboden in Villa Samson, net buiten het ziekenhuis. Dat is een huisje op onze campus waar langdurig zieke of herstellende patiënten hun huisdieren kunnen ontmoeten. Door corona was het gesloten. Op enkele dagen tijd hebben we het omgevormd tot Villa Veerkracht, en er een team van psychologen en een arts ter beschikking gesteld. Mensen die er nood aan hadden, konden er gewoon binnenwandelen voor een vrijblijvend gesprek tijdens de werkuren. Villa Veerkracht blijft trouwens ook nu nog open. ”

Heeft de pandemie ook bepaalde opportuniteiten met zich meegebracht op het vlak van leren?

Kim: “De digitale (r)evolutie, zoals wellicht ook in andere organisaties. Op zeer korte termijn hebben we zaken uitgerold die al op de planning stonden, maar nu plots prioriteit werden. Vrij snel hebben we de omschakeling gemaakt naar virtueel vergaderen, opleiding geven en consultatie houden. Maar de grootste evolutie is wel dat virtueel opleiding volgen nu veel meer gangbaar geworden is. Vroeger werd er vooral traditioneel naar opleiding gekeken, in die zin dat er geen cultuur bestond rond online vergaderen of opleiding geven. Een opleiding verliep al snel klassikaal. Maar het is niet altijd evident om artsen en verpleegkundigen een halve dag weg te halen uit hun afdeling. Dankzij online formules kunnen we hen veel beter bereiken.”

Hoe zie je het leren evolueren in de nabije toekomst? Waar gaan we naartoe, denk je?

Kim: “Er is op de duur een overaanbod van kennis en informatie. Ik denk dat het een uitdaging is om daarmee te leren omgaan, en het kaf van het koren te leren scheiden. De juistheid van informatie zeker te stellen. Als ik zie hoeveel fake news er vandaag circuleert, maak ik me wel wat ongerust. Is de kwaliteit van informatie nog controleerbaar als het om zo'n grote hoeveelheden gaat? L&D heeft hier een belangrijke rol in te spelen, op zijn minst door ervoor te zorgen dat mensen kritisch naar die informatie gaan kijken en leren om voor zichzelf te denken.”

Waar zou je naartoe willen met het leren binnen UZ Brussel?

Kim: “De focus op duurzame inzetbaarheid, gedeelde verantwoordelijkheid en autonomie blijft belangrijk. Sinds corona zelfs belangrijker dan ooit: we moeten zorgen voor zelfleiderschap, zodat mensen hun eigen zorg en welzijn in handen kunnen nemen, en zich daar sterk in kunnen voelen, voldoende veerkracht en wendbaarheid hebben. Die skills aanleren, is voor mij meer dan noodzakelijk om mentale ruimte te creëren bij mensen om terug te kunnen leren. Daar heb je rust in je hoofd voor nodig, en die is vandaag moeilijk te vinden. Wij willen ons leeraanbod alvast zo toegankelijk en laagdrempelig mogelijk maken, zodat mensen zelf kunnen kiezen wat en wanneer ze willen leren, waarbij wij in de mate van het mogelijke de kwaliteitsbewaking doen.”

Welke competenties en talenten zijn volgens jou belangrijk voor de toekomst?

Kim: “Veerkracht sowieso, en daarnaast de aanpasbaarheid om om te gaan met de snelle veranderingen, om nieuwe informatie snel te kunnen assimileren. Daarnaast ook het ‘digital savvy’ zijn, kunnen omgaan met digitale tools. Als je ziet hoe alles in automatiseerbare tools gegoten wordt... En kritisch blijven natuurlijk, wat erg in onze aard ligt op onze campus en voor ons heel belangrijk blijft. Dat mensen kritisch en zelfstandig kunnen nadenken en zaken blijvend in vraag stellen.”

De vorige geïnterviewde wil graag weten uit welke stappen jullie actieplan zou bestaan als je zou willen werken aan een nieuwe leercultuur?

Kim: “Ik vind het een moeilijke vraag om te beantwoorden, omdat onze organisatie complex en divers is. Een ‘one size fits all’ zou bij ons niet werken. Maar stel dat we dit zouden doen, zou de eerste stap een nulmeting zijn of een grondige intake met de belangrijkste stakeholders. Om in kaart te brengen wat de visies rond leren zijn, en of het opportuun is om te werken aan een groter gemeenschappelijk kader. Daarna zouden we de vervolgstappen bepalen. De dimensies die ik vooral in het achterhoofd zou nemen, is wat er maatschappelijk aan het gebeuren is. Hoe leren mensen vandaag in de maatschappij? Mee op die kar springen, is denk ik heel belangrijk.”

PASPOORT

- > Functie? Manager Welzijn, Leren & Ontwikkelen - UZ Brussel
- > Vroeger? (onder meer) HR Business Partner - Proximus; HR Manager Belux Regional Business Unit - Nissan Belgium; sinds 2010 bij UZ Brussel als HR Business Partners Coordinator, HR Manager en als Patient & Services & Administration Manager
- > Studies? Arbeids- en organisatiepsychologie - KU Leuven
- > Wat is je professionele motto? “Wat je vandaag niet kan, kan je altijd morgen leren. Maar wat je morgen nodig hebt, leer je best vandaag.”
- > Meest inspirerende L&D-informatiebron? De nieuwsbrieven van Winston Wolfe (Mathias Vermeulen). Hij vat elke week de belangrijkste L&D-zaken samen in zijn nieuwsbrief. Handig.
- > Wat betekent Stimulearning voor jullie? Mezelf verplichten om af en toe eens uit de dagelijkse werking te stappen, me laten inspireren, tijd maken voor mijn eigen ontwikkeling.
- > Welke vraag hebben jullie voor onze volgende gast op de Praatstoel? Wat is de impact van de snelle digitale en technologische evolutie in jullie sector? En hoe zorg je er vanuit L&D voor dat iedereen nog mee is?

Vrijdag 19 november 2021 / 9 - 16.30 u. / Ter Elst Edegem
Vrijdag 10 december 2021 / 9 - 16.30 u. / Holiday Inn Expo Gent

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
MICHELSEN

"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 19 november 2021 (9-16.30u) in Ter Elst, Edegem
Vrijdag 10 december 2021 (9-16.30 u.) in Holiday Inn Expo
Deelname € 595 p.p. exclusief btw

INSCHRIJVEN VIA WWW.GUNNARMICHELSEN.BE



STIMULEARNERS

De netwerklust van Stimulearning is zoals je merkt GDPR-proof. Niet omdat we ons aan de wet moeten houden, maar omdat we die wet al meer dan 10 jaar voor zijn. Je hebt bij ons nog nooit adressen, mailgegevens, telefoonnummers ... kunnen vinden. Je zal via ons ook nooit geen partnermailings of gesponsorde voorstellen krijgen.

Deze netwerklust is een taak die je zelf moet opnemen: je moet er zélf iets mee doen. We nodigen je heel graag uit om zelf alle (voor jou) interessante Stimulearners op onze events aan te spreken, via jouw favoriete sociale media te connecteren, te antwoorden op hun vragen, suggesties, opmerkingen, ... liefst van al via stimulearning.answerbase.com, een online Q&A waar we heel hard in geloven. Je herkent de Answerbase-Stimulearners aan het symbool naast hun naam.

Leren en netwerken zijn werkwoorden en Stimulearning is een veilige plaats om dit te doen.



Adriaenssens Kristel

> Vlaamse Overheid -
Binnenlands Bestuur

Adriansens Kim

> UZ Brussel

Aerts Katrien

> BNP Paribas Fortis

Aerts Kristin

> TinQwise

Annerel Wim 

> Belfius Bank &
Verzekeringen

Anthoni Katleen

> Zorgbedrijf Antwerpen

Arnold Anneleen 

> ING

Artois Ann

> Swift

Baeke Ann

> Natural Leadership

Baeke Hendrik

> TE Connectivity Belgium

Baelde Beatris

> Universiteit Gent

Baert Bruno

> Antwerp Management
School

Baeten Magali

> FAVV

Baeyens Ann 

> Engie Academy

Bal Ilse

> bal&klein

Bal Patricia

Barrez Kris 

Bastiaannet Karin

Bauwens Pascale 

Beaumont Liesbeth

Beirens Koen

Beke Brecht

Belmans Niels

Belpaire Patrick 

Bernaerdt Geert

Bily Marie-France

Bleyen Bert

Bloemen Charlotte 

Boedt Annick

Boeren Margreet 

Bogaert Karen

Bols Sarah

Bonamie Bart 

> FOD Bosa

> Engie

> Amelior

> VDAB

> Baloise Insurance

> FOD Bosa

> FOD Bosa

> SCK CEN

> PABE

> BNP Paribas Fortis

> Proximus

> Ormit

> Tessengerlo Group

> UNIE-K

> Bedrijfsopleidingen.be

> Fluxys Belgium

> FAVV

> Smals

Borgers Lies	> BNP Paribas Fortis	De Lie Annemieke	> BASF Antwerpen
Bouché Catherine	> FAVV	De Martelaere Emmelien	> La Lorraine Bakery Group
Boufracha Samira	> Randstad Group Belgium	De Meulenaere Thomas	> Proximus
Bovijn Hanne	> Lidl Belgium	De Meyer Katrien	> BNP Paribas Fortis
Braque Sylvie	> The Coaching Square	De Meyer Sarah	> Weerwerk
Bruyninckx Tom	> Randstad Group Belgium	De Munter Sofie	> UZ Gent
Bulens Nancy	> Skeyes	De Neve Karen	> La Lorraine Bakery Group
Buyens Mieke	> Randstad Group Belgium	De Pestel Sofie	> Zorgbedrijf Antwerpen
Buyl Ruud	> FAVV	De Ranter Griet	> Bank J.Van Breda & C°
Cabes Thomas	> Agfa Gevaert	De Ridder Willem	> Universiteit Gent
Callebaut Tim	> BNP Paribas Fortis	De Ruyter Lies 	> KBC Group
Carpentier Paul	> Klein Barnum	De Schepper Pia	> BASF Antwerpen
Carpentier Reginald	> Orange Belgium	De Schepper Michael	> BMW Group Belux
Cattoor Inés	> Synergie Belgium	De Smedt Frank 	> BNP Paribas Fortis
Celis Joris	> Indra Partners	De Smet Magaly	> Coaching The Shift
Centulio Giuseppina	> NMBS	de Spiegeleer Audrey	> Colruyt Group
Christiaens Benjamine	> RGF Staffing	De Vos Tomas	> Proximus
Chys Hans 	> Proximus	Deboeck Charles	> BMW Group Belux
Claise Renée	> Randstad Group Belgium	Deca Griet	> Tryangle
Cloudts Sandra	> Zorgbedrijf Antwerpen	Decolle Brigitte 	> Proximus
Cobbaut Thierry	> Havenbedrijf Antwerpen	Decuyper Stefan	> IMEC
Colpaert Sandy	> Vlaamse Landmaatschappij	Dedobbeleer Gisèle	> Actiris
Cooreman Pieter	> MIVB	Degezelle Jan	> Boss Paints
Coppez Aïda	> SD Worx	Dekeyzer Sylvia	> Audi Brussels
Corluy Sabine	> PSA Antwerp	Delestrait Victoria	> Belfius Bank & Verzekeringen
Crab Maxime	> Baloise Insurance		
Craeymeersch Sarah	> Gritt	Demandt Nick	> UZ Brussel
D'Exelle Stijn	> mtech+	Demol Veerle 	> Smals
D'Haese Joke 	> The Learning Hub	Demuyndt Els	> Liantis
Daelemans Liesbet	> The Learning Hub	Deneckere Jen 	> KBC Group
Daelman Pieter	> Bedenk	Deno Ellen	> RVA
Danau Guy	> Fopas	Depraetere Bart	> Eli Lilly
De Backer Elodie	> Colruyt Group	Deprez Ann-Sophie	> marbl
De Backer Katrien 	> Impact Consult	Depuydt Ann	> Randstad Group Belgium
De Bock Germana	> Actiris	Déthune Bruno 	> PPG Coatings
De Boeck Victoria	> CBR Cementbedrijven	Devos Veerle 	> Christelijke Mutualiteiten
De Bruyckere Jurgen	> Fluvius	Dierckx Koen	> NCOI Learning
De Bruyne Chris	> Lotus Bakeries	Dilens Geert	> Covestro
De Cannière Pierre	> BMW Group Belux	Dillis Jan 	> Devoteam
De Ceuster Cathy	> ElaN Languages	Dingenen Anke	> BASF Antwerpen
De Cooman Pascal	> Volvo Car Gent	Dobbelaere Ann	> Wit-Gele Kruis O-VI
De Coster Katia	> Delhaize Belgium	Duparcq Christian	> Randstad Group Belgium
De Droogh Liesbeth	> Skeyes	Elsen Frank	> KBC Group
De Graeve Steven 	> Kuehne+Nagel	Engelen David 	> Accent Jobs
De Greef Annelies	> APB	Ermens Katia	> BNP Paribas Fortis
De Groote Wendy	> ICL	Everaert Jill	> SD Worx Learning
De Kinder Elke	> Aldi	Eysermans Annelies	> Liantis
De Lathauwer Kristine	> Randstad Group Belgium	Faes Eline	> BASF Antwerpen

Fobe Steffen 	> NMBS	Janssens Annemie	> FOD Bosa
Fobelets An	> Beneo	Janssens Marie-Kristien 	> FSMA
Foulon Carl 	> Thomas More	Janssens An 	> The Tipping Point
Franssen Nele	> Carglass	Jaumot Charlene	> Infrabel
Frisson Leen	> Engie Academy	Jonkers Tom	> Argenta Bank & Verzekeringen
Gallo Donna	> NMBS		
Garcia Marian Laura	> D'leteren Automotive	Joossens David 	> Crelan
Geens Pascale	> Telenet Group	Joris Sven 	> BNP Paribas Fortis
Geeraerts Quentin 	> D'leteren Automotive	Julien Lynn	> Delhaize Belgium
Geeroms Sarah	> La Lorraine Bakery Group	Junes Eric 	> SD Worx
Gendera Grace	> Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen	Kaas Jan 	> Bit by Bit
	> Vanheede Environment Group	Kaes Katrien 	> Hifferman
Ghesquiere Lien	> Allanta	Kellers Sofie	> BNP Paribas Fortis
	> Sirris	Keppens Luc 	> T&C
Gilio Ilse	> Delhaize Belgium	Kerschot Laura	> MIVB
Godderis Françoise 	> Infinito	Keymeulen Tessa 	> Metagenics
Goedons Fabienne	> Dela	Kiekens Ellen	> Colruyt Group
Gomez Rivera Ana Maria	> FrieslandCampina	Krokaert Steven	> OMP
Gommers Gwen 	> Plantyn	Lambrecht Jan-Baptist	> SD Worx
Gonzalez Maité	> Epyc	Lambrechts Leen	> Coaching 4 Coaches
Govaert Katja 	> Ordina België	Lamury Thierry	> Sibelga
Govaerts Wim	> RVA	Lannoo Bart 	> Mowi
Govaerts Wim	> Carglass	Lapeere Peter	> Fluvius
Gozin Charlotte	> Matexi	Laurent Thierry	> Orange Belgium
Grauls Renée	> BMW Group Belux	Laureys Joëlle	> Aertssen Group
Haesen Els	> AXA Partners - Assistance	Laurijssen Jan	> SD Worx
Haesevoets Jessie	> Christelijke Mutualiteiten	Lauwaert Elke 	> Bank J.Van Breda & C°
Hammeneker Tasha	> Cameleon Business Training	Lauwerier Marjolijn 	> Vanbreda Risk & Benefits
Haouari Badria	> Lineas	Lauwers Bram 	> FOD Bosa
Hapers Kris	> RVA	Leboeuf Micheline	> RVA
Harnie Tommie 	> Deloitte Belgium	Leclercq Valerie	> Fedasil
	> Suez R&R Belgium	Leys Antonie 	> Delhaize Belgium
Hault Barbara	> Flowsparks	Leyssens Ellen	> BASF Antwerpen
Hemmerickx Inneke	> Fluvius	Librecht Katrien	> Hamann International Logistics
Hermans Sara	> Alken-Maes	Liekens Anne	> KBC Group
Hermans Pascale	> Colruyt Group	Lievens Leen 	> De Opleidingscoach
Herregodts Cédric 	> Colruyt Group / Solucious	Lievens Kathleen	> Suez R&R Belgium
Heylen Christel	> Aldi	Lippens Jessie	> Attentia
Hindryckx Jana	> Smals	Lootens Evelien	> Igepa Belux
Holvoet Annick	> Proximus	Maerschand Jonas	> Flowsparks
Holvoet Annick	> Autogrill Belux	Maes Cindy 	> Lecot
Hooghe Daan	> Mensura	Maes Benny	> NMBS
Houdmont Frederic	> Randstad Group Belgium	Maisocq Julien	> NMBS
Huyghe Stijn	> Engie Academy	Malik Nida	> Actiris
Jacobs Marleen		Manteau Catherine 	> Kamer van Volksvertegenwoordigers
Jacobs Sandra		Masscho Lies	> AlphaCredit
Jacobs Tamara			
Jacqmin Emmanuel 			

Massoels Jeroen

Mathys Koen

Mayor Barbara

Meert Sofie

Mees Karolien 

Meganck Bart 

Mellemans Davy 

Mensitieri Delia

Mertens Linda

Mestdagh Leen

Meuris Joke

Michielsen Hilde

> Engie Benelux

> TVH Group

> Proximus

> BNP Paribas Fortis

> Vynova

> KBC Group

> InFidem

> Atolo

> Metallo Belgium

> Liantis

> Telenet Group

> Randstad Group Belgium

Minnen Bart

Molenaers Liesa

Molinard Alain 

Monard Mariet

Moons Deborah

Moors Dag

Morren Erwin

Morret An

Mortier Peter 

Motmans Lisette

Mulleman Hilde

> KBC Group

> AG Insurance

> BASF Antwerpen

> Lokaal Bestuur

Dendermonde

> Evonik Antwerpen

> Educam

> KBC Group

> KBC Group

> MIVB

> FAVV

> Pietercil Group

Wat is
het

L&D
Recept?

ONLINE INKIJK BIJ DE MEEST INTERESSANTE CORPORATE ACADEMIES

DE POTTENKIJKER

BNP Paribas Fortis, D'leteren, KBC Group, Orange, Proximus,
Zorgbedrijf Antwerpen ...

Stel jouw Academy in 2022 ook open voor 422 Stimulearners!

www.bedrijfsopleidingen.be > zoekterm Pottenkijker

Muyldermans Steven	› Aquafin	Semey Caroline	› Securex
Mylle Jonas	› Vlaamse Overheid - AGO	Sergooris Kaat 	› Reynaers Aluminium
Neels Jan	› Proximus	Serlez Sonny	› International Car Operators
Nicolay Karine 	› Epos	Sierens Heidi	› Telenet Group
Nijs Karine	› Vlaams Parlement	Smet Sara	› AZ Nikolaas
Nijsmans Tom	› The Tipping Point	Smet Pascale	› Nippon Shokubai Europe
Nobels Marleen	› Thomas More	Smolders Lio 	› KPMG
Noben Eddy	› Engie Academy	Smout Jürgen	› BNP Paribas Fortis
Ongenae John	› Atlas Copco Airpower	Sohier Lynn	› Matexi
Onsea Inge	› Samsung	Spillebeen Dirk	› IfBD
Overmeer Peggy	› On-Stage Expertise	Steenbeke Katrijn	› marbl
Overmeire Nathan	› Fluvius	Sterken Ilse 	› Provincie Vlaams-Brabant
Pauwels Catherine	› Aldi	Stöcker Kerstin	› Vopak Chemical Terminals
Pauwels Ann	› Amgen	Strouwen Kim	› Krinkels
Pauwels Nanou	› NCOI Learning	Strubbe Eva	› Familiehulp
Pecceu Tom	› Eternit	Sturtewagen Annelies	› NMBS
Peelman Bart	› Crossknowledge	Surmont Nathalie 	› Kuehne+Nagel
Peelman Dirk	› Volvo Car Gent	Swennen Nele	› Vandersanden
Peeters Jessica 	› Vinçotte International	Swinnen Ansel	› ACV
Peeters Joke	› Zorgbedrijf Antwerpen	Swinnen Tony	› SD Worx
Persyn Elke 	› Skan Performance Management	Taverna Audrey	› Proximus
Piedfort Katrijn	› Rode Kruis-Vlaanderen	Thienpont Gert	› LVD
Pletinckx Marc	› OneSpan	Thijs Corinne 	› De Opleidingscoach
Polfliet Stefan	› BekaertDeslee	Thoelen Rudi	› FulFil
Ponnet Ann	› Lokaal Bestuur Heist-op-den-Berg	Thoen Valerie	› Lokaal Bestuur Dendermonde
Ponsaerts Liesbeth 	› Power 2 Learn	Thoen Bart	› Volvo Car Gent
Puttemans Ann	› M-team	Tielemans Marline 	› Scania Benelux
Quittelier Diane	› Actiris	Triest Shana	› Delhaize Belgium
Rabijns Walter	› Noorderhart	Valgaeren Eva	› Elevatis
Reners Tomas 	› Air Liquide	Van achter Els	› BMW Group Belux
Reuse Bianca 	› Randstad Group Belgium	Van Acker Lies	› Liantis
Ringoet Sandra	› Credendo	Van Acker Vicky	› Telenet Group
Robbeets Hilde	› Vlaamse Overheid - AGO	Van Belleghem Iris	› Telenet Group
Roger Erik	› FranklinCovey	Van Bergen Caroline	› CM Limburg
Rouzée Isabelle	› Proximus	Van Beveren Els	› Walk Your Talk
Rubbrecht Marina	› Sappi Europe	Van Brempt Ann	› Telenet Group
Rutten Catharina	› Orange Belgium	Van Camp Eric 	› Brussels Airlines
Santens Roald 	› Smals	Van Cauteren Marijke	› Franklin Learning
Sax Ines	› La Lorraine Bakery Group	Van Cauwenbergh Ilse 	› Stad Aalst
Scheerlinck Kris	› Engie	Van de Slijke Annelies	› Telenet Group
Schotsmans Sofie	› Fluvius	Van de Vijver Sara	› Ageas
Schrums Ellen	› Argenta Bank & Verzekeringen	Van den Berghe Sigrid	› Lidl Belgium
Schuermans Joep	› Kessels & Smit	Van den Bossche Fleur	› Aldi
Segier Jan 	› Amelior	Van den Bossche Piet	› Universiteit Antwerpen
Sels Belinda	› Orange Belgium	Van den Breen Koen	› Umicore
		Van Den Broeke Nico 	› Volvo Group
		Van Den Brulle Severine	› AZ Sint-Elisabeth Zottegem

Van den Eede Laura	> Liantis	Vandervurst Adri	> Colruyt Group
Van den Hende Katrijn	> Onyx	Vandevyvere Peter	> Smals
Van der Weerden Marjolein	> Vandemoortele	Vanhaecke Isabelle	> Bedrijfsopleidingen.be
Van Dessel Christine	> Fluvius	Vanhecke Kristel	> KBC Group
Van Dun Suzy	> SCK CEN	Vanherwegen Koen 	> Fedasil
Van Echelpoel Guy	> B&R	Vanhoomissen Kirsten 	> FOD Financiën
Van Eeckhout Daphné	> Agristo	Vanhoudt Jan-Frederik	> D'Ieteren Automotive
Van Eeckhout Sarah	> Febelfin Academy	Vanneste An	> Colruyt Group
Van eetvelde Bo	> BNP Paribas Fortis	Vanputte Kelly	> Actiris
Van Ermengem Raf 	> OneSpan	Vanquaethem Veerle	> MIVB
Van Houtte Stefaan	> FAVV	Vanseveren Hans	> Volvo Car Gent
Van Humbeeck Annick	> Telenet Group	Vega Oscar	> Atolo
Van Kwikkelberghe Chris 	> Engie Academy	Veldeman Joey 	> AZ Sint Blasius
Van Lierde Tessa 	> Vinçotte International	Verbanck Liesbeth 	> Jan Yperman Ziekenhuis
Van Lint Kathleen	> FOD Bosa	Verbraeken Geerte	> Catena Company
Van Lint Hans 	> Zorgbedrijf Antwerpen	Vercammen Nancy	> ie-net ingenieursvereniging
Van Looveren Marie 	> Groep Syntra West	Verecken Christine	> Carrefour
Van Mele Sofie	> Telenet Group	Verheyen Nico	> De Lijn
Van Puymbrouck Céline 	> Pauwels Consulting	Vermeire Nathan	> Volvo Car Gent
Van Riet Hilde	> FOD Bosa	Vermeulen Mathias 	> Winston Wolfe
Van Roy Wim	> La Lorraine Bakery Group	Vervaele Hilde	> Proximus
Van Staey Kildine	> BMW Group Belux	Vinck Laura	> FOD Bosa
Van Thielt Karen	> Lokaal Bestuur Dendermonde	Vindevoghel Michael 	> FOD Financiën
Van Vosselen Evelyne	> Bridgestone	Vissenaekens Glenn	> Delhaize Belgium
Van Zonhoven Stefanie	> Plantyn	Vuylsteke Jolien	> Deloitte Belgium
Vanaeken Sara	> Zorgbedrijf Sint-Truiden	Waegebaert Katrien	> Fluvius
Vanbuel Timo	> Zorgbedrijf Antwerpen	Wagheman Ingrid	> Metallo Belgium
Vande Kerckhove Kathleen 	> Proximus	Wallaert Shirley	> AZ Sint-Jan Brugge - Oostende
Vanden Houte Annelies 	> Randstad Group Belgium	Wauters Elodie	> Beaulieu International Group
Vandenboer Karen 	> Noorderhart	Welkenhuyzen Els 	> CM Limburg
Vandenbranden Tara	> Sibelga	Wevers Mireille	> Baloise Insurance
Vandendriessche Dirk	> Actiris	Willems Yves 	> Ludo
Vandenweghe Karen	> Randstad Group Belgium	Willems Shirley 	> mtech+
Vandepitte Marleen	> La Lorraine Bakery Group	Wittock Tessa 	> Milcobel
Vanderbeke Peter	> Smals	Wittoeck Christine 	> Digital Detox Academy
Vanderdeelen An	> KdG Hogeschool	Wittouck Hermien	> TVH Group
Vandermeersch Kristoff 	> Bedrijfsopleidingen.be	Wulleman Marieke	> Igepa Belux
Vanderstraeten Nadine	> Niko Group	Zanders Stefan	> FranklinCovey
Vandervekens Stefaan	> KBC Group		

➔ Save the date: 14 oktober 2021

The Reskilling Revolution

Een event door GoodHabitz & MobieTrain



Met best practices van **Proximus** en **Inetum-Realdolmen**, en een keynote door stuntman en sportcoach **Cedric Dumont**. Ben jij erbij op 14 oktober?



Schrijf je gratis in voor het online event en ontdek hoe je een toekomstbestendige organisatie ontwikkelt!

Scan de QR code of bezoek
www.goodhabit.com/nl-be/inspiratie/events/

goodhabit
online training



MobieTrain
Change Behaviour. Boost Performance.

do.
17/03/22

LEARNING & DEVELOPMENT AWARDS

SD Worx Antwerpen

Stel je nu kandidaat via awards.stimulearning.be

