



Een leven lang leren

*Hoe houden we medewerkers
performant en veerkrachtig?*



Hoe houden we medewerkers performant en veerkrachtig?

Over welke vaardigheden moet iedere medewerker vandaag beschikken, los van functie, bedrijf en sector? En hoe detecteer je die vaardigheden? Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers future proof zijn? Hoe personaliseren we leren en ontwikkelen? Hoe garanderen we een fit tussen wat medewerkers willen en wat het bedrijf nodig heeft? En hoe waken we ervoor dat iedereen gelijkwaardige kansen krijgt om een leven lang te leren?

NCOI Learning & #ZigZagHR nodigden de HR community uit Rond de Tafel om hierover in gesprek te gaan. In deze whitepaper delen experts van NCOI Learning, Tobania (a Sopra Steria company), Vinçotte (Kiwa) en Engie hun inzichten, strategieën, best & next practices om de inzetbaarheid van hun Human Capital op peil te houden, zodat deze de dynamische eisen van de hedendaagse arbeidsmarkt kan bijhouden.

Schuiven mee aan Rond de Tafel

-  **Ellen De Geest** Head Health & Safety | Kiwa
-  **Nancy Bulens** Learning & Development Manager | Tobania (a Sopra Steria company)
-  **Catherine Debray** Talent Development Advisor | Engie
-  **Nanou Pauwels** NCOI Learning
-  **Ilse Schepens** NCOI Learning



INHOUD

- 05 **Iedereen wil leren (?)**
- 07 **Breder kijken naar leren**
- 08 **Gebrek aan tijd staat leertransfer in de weg**
- 10 **Mindset is belangrijker dan skillset**
- 11 **Niet kiezen is ook verliezen!**
- 12 **Leren is persoonlijk maar doen we vooral samen**
- 13 **Oproep voor meer mildheid**
- 16 **Over NCOI**

IEDEREEN WIL LEREN (?)

76,2% van alle medewerkers is ervan overtuigd dat ze zich gedurende gans hun loopbaan zullen moeten blijven ontwikkelen. En dat vertaalt zich ook in wat ze verwachten van hun werkgever. De mate waarin organisaties inzetten op upskilling & reskilling en gepersonaliseerde leerpaden aanbieden, zal – zeker bij de jongere generaties – een doorslaggevende factor worden in de War for Talent. Een leven lang leren zal bovendien noodzakelijk zijn, rekening houdend met het vooruitzicht dat er tegen 2025 95 miljoen nieuwe jobs gecreëerd zullen worden en dat er voor 87 miljoen jobs nieuwe skills en vaardigheden nodig zullen zijn. Iedereen wil leren dus.

Nanou Pauwels plaatst een vraagteken achter die stelling. “Dat zijn de cijfers, en toch durf ik in twijfel trekken of er effectief zo’n groot aandeel van onze werkende populatie overtuigd is van het belang van leren & ontwikkelen, want ik zie het niet noodzakelijk vertaald op de werkvloer. Medewerkers komen zelden zelf in actie maar wachten op het initiatief van hun leidinggevende.”





Catherine Debray treedt bij: “Niet zozeer de zin voor initiatief ontbreekt, maar vooral de tijd en soms ook de middelen. Opleidingen worden geschrapt als tijd beperkt is. En de klant gaat altijd voor.” Zij ziet het Persoonlijk Ontwikkelingsplan als een belangrijke hefboom: “Het loont om (minstens) 2 keer per jaar stil te staan bij de vraag ‘Waar ga ik de komende 6 maand aan werken zodat ik performant en veerkrachtig kan blijven?’ Op die manier veranker je in je brein wat je wil leren en wat je nodig hebt om dat te realiseren, on the job. Wie zo’n reflex aanleert, zal een leven lang leren ‘in the flow of work’, want leren en ontwikkelen is natuurlijk veel ruimer dan opleidingen volgen.”

En daar kan je volgens Nancy Bulens maar best vroeg genoeg mee beginnen: “Het aanleren van die reflex start best al tijdens het onboarding traject. We laten nieuwe medewerkers al op hun eerste werkdag nadenken over hun persoonlijke ontwikkeling. Doorgaans vinden mensen dat niet gemakkelijk. Maar leren gebeurt nu eenmaal buiten je comfortzone. En ook dat is niet altijd vanzelfsprekend.”

BREDER KIJKEN NAAR LEREN

Dat leren veel ruimer is dan louter formele opleidingen te volgen, daarover is iedereen het eens. “We moeten daarom cijfers over leren en ontwikkelen met de nodige voorzichtigheid interpreteren”, aldus Ilse Schepens, “want rapportering houdt enkel rekening met formele trainingen, terwijl mensen effectief ook leren ‘in the flow of work’ zonder dat dit geregistreerd wordt.”

Uit onderzoek blijkt ook dat vooral jongere professionals (tussen 28 en 35 jaar) hun loopbaan in eigen handen nemen. Moeten we daaruit afleiden dat interesse in leren en ontwikkelen afneemt naarmate medewerkers ouder worden? Of ligt het aan de organisaties zelf, die misschien vooral inzetten op opleidingstrajecten voor young professionals en high potentials, waardoor niet iedereen gelijkwaardige kansen krijgt om zich te ontwikkelen? Volgens Ellen De Geest heeft het ook met persoonlijkheidskenmerken en met een aantal foute aannames te maken. “Niet iedereen durft zich kwetsbaar opstellen. Het zou ook nuttig zijn om te kijken waarom sommige mensen niet leren. Hebben ze geen tijd, vinden ze het niet nodig, of krijgen ze te weinig tijd omdat de korte termijn (altijd) primeert? We moeten ook af van de de aanname dat wie een opleiding aan het volgen is, niet productief is.”





GEBREK AAN TIJD STAAT LEERTRANSFER IN DE WEG

Catherine Debray haalt nog een uitdaging aan: “Mensen volgen dan wel opleidingen en workshops, maar in welke mate gaan ze er nadien mee aan de slag? In welke mate vertalen de inzichten die ze opgedaan hebben zich in effectieve gedragsverandering? Gebrek aan tijd staat leertransfer vaak in de weg en dat stellen we vast doorheen alle rollen en métiers binnen Engie. Er is weinig ruimte voor reflectie, laat staan voor experimenteren met nieuw verworven inzichten omdat ‘het werk gedaan moet worden’ en omdat ‘objectieven behaald moeten worden’. Mensen denken ook verkeerdelijk dat leren heel tijdrovend is. Leidinggevendenden kunnen hier een rol in spelen, maar bij uitbreiding zullen ook de bedrijfscultuur en het ganse ‘systeem’ aangepakt moeten worden, want mensen worden hoofdzakelijk beloond als ze hun objectieven behalen. 1 uur per week investeren om na te denken hoe je performanter en veerkrachtiger kan zijn in je job en het leven, mag toch niet te veel gevraagd zijn? We moeten medewerkers en directie bewust maken van het feit dat leren deel uitmaakt van en onlosmakelijk verbonden is met werken.”

Ellen De Geest: "Cultuurverandering lijkt mij vaak zo drastisch en dramatisch, alsof alles slecht is. We hebben het hier uiteraard over het stimuleren van positief gedrag, waardoor mensen hun passie voor het bedrijf en de klant op een nog betere manier kunnen beleven. Wat ik als Head of H&S geleerd heb, is dat veiligheid en preventie een belangrijke hefboom kan zijn om te leren. Je kan opleidingen rond veiligheid en welzijn inzetten om zo leren te stimuleren en ingang te doen vinden bij een populatie die daar misschien minder voor open staat. Want iedereen wil toch een veilige werkomgeving."



MINDSET IS BELANGRIJKER DAN SKILLSET

Hoe blijf je relevant? Welke skills moeten professionals aanleren om zichzelf te futureproofen, ongeacht de rol die ze opnemen? We komen tot een lijstje:

- zelfinzicht en zelfzorg
- growth mindset: in plaats van ik kan het niet ik kan het *nog* niet
- mentale en intellectuele soepelheid
- emotionele intelligentie
- verbindende communicatie
- digitale geletterdheid
- leiderschap
- authenticiteit

Maar het gaat niet alleen over skills volgens Ilse Schepens. "Of je relevant blijft op een snel veranderende arbeidsmarkt, heeft in eerste instantie te maken met de juiste mindset, en dat kan je veel moeilijker 'aanleren' dan vaardigheden en skills. Nanou Pauwels beaamt: "Kennis kan je leren, maar als de wil en het inzicht er niet zijn, zal er niet(s) geleerd worden."





Nancy Bulens schuift amplitief leiderschap naar voor: “Mensen moeten openstaan om te leren en om dus te veranderen. Meer dan naar competenties en skills moeten we naar de ingesteldheid van (nieuwe) medewerkers kijken. Amplitief leiderschap is gebaseerd op het geloof dat iedere medewerker het potentieel heeft om te groeien en leidinggevend en hebben de taak om dit potentieel te herkennen en te versterken (amplify = vermeerderen, sterker maken).”

NIET KIEZEN IS OOK VERLIEZEN!

Catherine Debray: “Het is belangrijk om je brein en je blik op de wereld open te houden, vragen te stellen en nieuwsgierig te blijven, maar je moet wel durven kiezen waarin je tijd en energie investeert. Want niet kiezen is ook verliezen. Zelfinzicht zorgt ervoor dat je makkelijker keuzes kan maken. En zelfzorg – weten wat je als werknemer nodig hebt om performant te zijn in een bedrijf, wat je als individu nodig hebt om gelukkig te zijn in het leven – is de basis en misschien wel de belangrijkste skill om performant en futureproof te zijn.”

LEREN IS PERSOONLIJK MAAR DOEN WE VOORAL SAMEN

Nancy Bulens "Leren is heel persoonlijk geworden, maar leren kan daardoor ook heel eenzaam zijn. Daarom loont het om iemand te zoeken met wie je regelmatig kan uitwisselen of *brainsparren*". Ze schuift het idee van een leerbuddy of mentor naar voor omwille van de vele voordelen. Eveneens beklemtoont ze het belang om aan te sluiten tot L&D communities om samen kennis en praktijkervaring uit te wisselen en zo te leren van elkaar."





OPROEP VOOR MEER MILDHEID

Catherine Debray: “Wat niet goed genoeg is, moeten we kunnen benoemen. Het is wel belangrijk om in feedback een onderscheid te maken tussen de persoon en het gedrag dat hij of zij stelt. En Ellen De Geest vult aan: “Verbindende communicatie is hierbij essentieel. We gaan te veel uit van aannames en (foutieve) veronderstellingen. Iedereen heeft talenten. En het is goed om in te zetten op een motiverende leercultuur. Maar we moeten er wel over waken dat we in ons narratief voldoende mild zijn. Soms proberen we te veel ‘gaatjes te vullen’ bij medewerkers. Het is belangrijk dat we ook voldoende feedback geven op wat wel al goed zit. Dit is een puzzel die we samen moeten leggen.”

Ilse Schepens besluit: “We mogen er inderdaad van uitgaan dat iedereen zijn best doet en we doen er daarom goed aan om er met meer *liefde* naar te kijken, een woord dat in het bedrijfsleven vooral ongemakkelijkheid met zich meebrengt.”



Ilse Schepens

“Eigenlijk gaat het niet over futureproof skills, wel over futureproof gedrag. We stellen de verkeerde vraag: we moeten niet enkel proberen in kaart brengen over welke futureproof skills medewerkers moeten beschikken. We moeten ook een antwoord vinden op de vraag wat iedere medewerker nodig heeft om performant te zijn.”



Catherine Debray

“We moeten afstand nemen van het idee dat leren veel tijd kost.”

Nanou Pauwels

“Het is belangrijk dat je je eigen waarden terugvindt in het bedrijf waar je werkt. Anders is het niet mogelijk om jezelf te zijn, laat staan dat je in staat bent om te leren.”



Nancy Bulens

"We moeten verplicht leren ombuigen naar gemotiveerd leren. Leren is zelden een recht pad."



Ellen De Geest

"Betrek je preventiedienst. Veiligheid is een makkelijke toegang tot het aanleren van soft skills zoals feedback, coaching, change management. Bovendien zijn leren en welzijn onlosmakelijk met elkaar verbonden".

*Keep on learning, blij nieuwsgierig
En verlies de moed niet...*

Over NCOI

NCOI Learning, een trotse entiteit van Salta Group, is de marktleider in gespecialiseerde opleidingen voor professionals in België. Met het streven naar levenslang leren verrijkt NCOI jaarlijks de kennis en vaardigheden van meer dan 25.000 professionals - kennis die direct toegepast kan worden in hun dagelijkse werk. NCOI doet beroep op 1.000 vakspecialisten-docenten om vorm te geven aan het ruime aanbod aan opleidingen, trainingen, webinars en seminars. Zij zijn niet alleen gedreven docenten maar hebben ook hun roots in de praktijk. NCOI Learning gelooft in de kracht van maatwerk. Of het nu gaat om open opleidingen, in-company trajecten op maat van een bedrijf, of hybride leermethoden zoals webinars en virtuele klassikale sessies, de focus ligt altijd op meetbaar en merkbaar resultaat. NCOI's opleidingen zijn ontworpen om professionals sterker te maken in hun vakgebied, want sterke individuen dragen bij aan sterke organisaties. Dat NCOI toegewijd is aan kwaliteit blijkt uit verschillende erkenningen waaronder het Qfor-label en de prijs voor Best Learning & Development Company tijdens de HR Excellence Awards. Maar onze grootste trots? Een tevredenheidsscore van 95% van onze deelnemers, waarbij meer dan 9 op de 10 aangeven dat ze sterker uit onze opleidingen komen.

Ontdek meer over de visie, het team, en het aanbod van NCOI op www.ncoi.be

