

Wellbeingexpert - Ann De Bischop

N°18 | Juni 2025

Go for happy.



Ben jij tevreden met je loon? ➔ p. 4

Hier wil je werken: de Beste Werkgevers van 2025 ➔ p. 5

Van Plato naar plantmanager: het ongewone pad van Evelyne ➔ p. 11

5 tips voor je succesvolle carrièreswitch ➔ p. 14

Welke baas heb jij?

De vele gezichten van leiderschap



Jobat
Go for happy.

Geen paniek!

Met de juiste opleiding
via Jobat serveer je
straks alleen nog
topgerechten.



← Ontdek vanaf nu **duizenden opleidingen**
op jobat.be

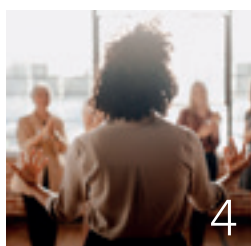
Jobat is al lang meer dan een job site. Het is **hét carrièreplatform**
van België. **Ga snel naar [Jobat.be](https://jobat.be) of download de Jobat app!**

Jobat
Go for happy.

Go for happy. EDITO



Wil de toxische baas nu opstaan?



4



5



6

Ik zat laatst in de tram. Achter mij waren twee dertigers voor het hele tramgestel aan het klagen over hun baas. Tijdens een evaluatiegesprek had die het aangedurfd om enkele pijnpunten aan te halen. Blijkbaar waren een paar deadlines niet gehaald. Natuurlijk ken ik hun chef niet, maar in die tram hoorde ik wel dat hij toxisch was.

Het woord is eruit. Vroeger had je een vervelende baas. Je manager was afwezig, perfectionistisch, onverschillig of veeleisend. Hij was direct of humeurig. En heel soms was die chef tiranniek, cholerisch of zelfs ronduit manipulatief. Die tijd is voorbij. Vandaag heb je nog maar één variant: de toxische baas. En in het verlengde ervan: toxisch leiderschap.



9



10



11

Dat we gevoeliger zijn geworden voor alles wat draait om fout leiderschap, is natuurlijk prima. Maar de slinger slaat door. Als chef bijsturen, terwijl je weet dat sommige van je teamleden er de kantjes aflopen? Dat voelt tegenwoordig al snel alsof je op eieren moet lopen. We verwachten vandaag ook veel meer van onze leidinggevenden. Thuiswerk en wellbeing: dat stond bijvoorbeeld vroeger veel minder op het voorplan op de werkvloer.

Het thema leiderschap leeft sterk, en dus staat de leidinggevende met al zijn gezichten op de cover van dit Go for happy Magazine. We spreken erover met werkgevers en specialisten. We overlopen de vier magische C's en we brengen de ultieme rangschikking van de vijf foute bazen. Want vergis je niet: die foute bazen zijn er nog altijd. Al dan niet op de tram. Maar gelukkig zijn ze in de minderheid.

William Visterin,
Hoofredacteur

 @wvisterin



12



13



14

COLOFON

Go for happy Magazine is een uitgave van Jobat / **Verantwoordelijke uitgever** Mark Maldeghem, Katwilgweg 2, 2050 Antwerpen / **Marketing & advertentie** Hannelore Geldhof, Kim Vergaelen, Britt Dobbelaar, An Parewijck, Eva Braekeveldt, Charlotte Vermeulen / **Hoofredactie** William Visterin / **Redactie** Mathias Van Milders / **Eindredactie** Robin Van den Bogaert / **Fotografie** Bart Dewaele, Carlo Verfaillie, Jeroen Vranckaert / **Vormgeving** Teun van Dongen (Nadruk.be), An Stevens / **Contact** employermarketing@jobat.be

Onduidelijkheid over lonen leidt tot ontevredenheid

Drie op de vijf HR-professionals beschouwen het loonbeleid binnen hun eigen organisatie als eerlijk. Bij de medewerkers zelf ligt dat cijfer nog lager: slechts de helft van de werknemers deelt dat gevoel.

Dat blijkt uit een onderzoek van HR-dienstverlener Bright Plus bij meer dan 7.400 respondenten. De rondvraag wijst vooral op een communicatieprobleem. Hoewel 56 procent van de werkgevers communiceert over de criteria die de lonen bepalen, weet slechts 24 procent van de medewerkers precies hoe hun loon wordt vastgelegd. Die onduidelijkheid heeft gevolgen: werknemers die wel begrijpen hoe hun salaris bepaald wordt, zijn meer tevreden over hun loonpakket en vinden het loonbeleid eerlijker.

Opmerkelijk is dat werknemers vooral inzicht willen in hoe ze kunnen groeien op verloningsvlak. Maar liefst 90 procent vindt dit belangrijk. Wat collega's verdienen, blijkt met 67 procent heel wat minder relevant. De angst voor louter ongewenste salarisvergelijkingen tussen collega's is dus vaak ongegrond.

Verplichte transparantie

De bevindingen krijgen extra gewicht door de aankomende loontransparantiewetgeving. Vanaf 2026 moet België de Europese richtlijn over loontransparantie invoeren, die gelijke beloning voor gelijk werk nastreeft. Zo moeten werkgevers voortaan in vacatures of vóór sollicitatiegesprekken het beginsalaris of de loonschaal vermelden. Vragen naar het vorige salaris van kandidaten wordt verboden. Werknemers krijgen recht op informatie over looncategorieën en criteria voor loopbaanontwikkeling.

Organisaties met meer dan honderd werknemers moeten rapporteren over de genderloonkloof in hun bedrijf. Blijkt de kloof groter dan vijf procent en kan die niet gerechtvaardigd worden, dan moet het bedrijf actie ondernemen.

Toch zijn bedrijven nog niet klaar. Hoewel twee derde van de organisaties van de nieuwe wetgeving gehoord heeft, weet slechts een kwart precies wat die inhoudt. Hoog tijd voor actie, klinkt het bij Bright Plus, want de wetgeving biedt ook kansen.

Lees het uitgebreide artikel op [jobat.be/gfh](https://www.jobat.be/gfh)



Vergroot AI de genderkloof op de arbeidsmarkt?



Artificiële intelligentie zal de arbeidsmarkt de komende jaren ingrijpend veranderen, maar niet iedereen wordt even hard getroffen. Uit nieuw onderzoek van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) blijkt dat vrouwen onevenredig veel risico lopen.

Het rapport toont aan dat 9,6 procent van de traditioneel door vrouwen uitgevoerde banen substantiële veranderingen zal ondergaan door AI. Bij mannen ligt dit percentage met 3,5 procent bijna drie keer lager. Deze ongelijke verdeling benadrukt de kwetsbaarheid van sectoren waar vrouwen sterk vertegenwoordigd zijn.

De automatisering van kantoorwerk vormt de belangrijkste bedreiging. Administratieve werkzaamheden en an-

dere ondersteunende functies – waarin traditioneel veel vrouwen actief zijn – kunnen steeds vaker door AI worden overgenomen.

Andere sectoren ondervinden ook impact, zoals de media, softwareontwikkeling en financiën. Ook zij ervaren significante verschuivingen door generatieve AI. Het rapport benadrukt echter dat volledige automatisering van hele beroepen niet direct voor de deur staat. Menselijke tussenkomst blijft cruciaal voor veel taken, maar de aard van het werk zal veranderen. Dit vraagt om bijscholing en aanpassing van vaardigheden.

De onderzoekers van de IAO benadrukken ook het belang van gerichte maatregelen om ervoor te zorgen dat technologische vooruitgang niet tot meer ongelijkheid op de arbeidsmarkt leidt.



▲ Tijdens een gala-avond worden de Beste Werkplekken bekendgemaakt.

Koen Dewettinck
(CEO van Great Place To Work Belgium).



Deze vier kwaliteiten maken jouw werkgever echt bijzonder

Van Tornhout, CornerBriX, Axxes en Easi zijn de Beste Werkplekken van België in 2025. Dat blijkt uit een grootschalige bevraging bij hun eigen medewerkers, uitgevoerd door het Great Place To Work Institute Belgium, in samenwerking met Vlerick Business School. Maar wat maakt deze bedrijven nu echt anders?

Het Best Workplace-onderzoek vindt jaarlijks plaats. Opvallend uitgangspunt is dat de werknemers zelf een doorslaggevende stem hebben. Zij krijgen vragen over de geloofwaardigheid, het respect en de eerlijkheid van hun leidinggevenden. Daarnaast brengt het onderzoek hun eigen trots in de werkgever en de collegialiteit in kaart.

Over alle Beste Werkplekken van 2025 heen springen vier duidelijke trends in het oog. De eerste: deze best presterende organisaties investeren tegelijk in het collectief en het individu. "Dat vertaalt zich in cafetariaplannen, opleidingsmogelijkheden, coaching of ontwikkelingstrajecten op maat van de medewerker", aldus Koen Dewettinck, HR-professor aan Vlerick Business School en CEO van Great Place To Work Belgium.

Daarnaast zijn deze bedrijven niet bang om de voordelen van AI-tools te verkennen. "Niet alleen om hun

HR-processen efficiënter te maken, maar vooral om de ervaring van medewerkers positief te beïnvloeden. Een goed voorbeeld zijn AI-gegenereerde opleidingstrajecten die inspelen op iemands specifieke loopbaanstappen."

Ten derde valt hun brede kijk op welzijn op. "Hun welzijnsbeleid is een onderdeel van de volledige mindset", vertelt Dewettinck. "Het gaat verder dan de mentale of fysieke invulling van welzijn. Denk aan samen 10.000 kilometer lopen met de collega's." Vandaag komen

ook andere aspecten aan bod, zoals het spirituele of financiële welzijn. "Bovendien is welzijn breder bespreekbaar in de organisatie of met de leidinggevende."

Als vierde en laatste aspect is er de kwaliteit van het topmanagement. "Gaat het management respectvol, waardierend en transparant om met medewerkers?", illustreert Dewettinck. "En vooral: walk the talk. Doet de baas ook wat hij of zij zegt? Belichaamt het management wat ze belangrijk vinden? Zoiets valt medewerkers erg op."

De Beste Werkplekken van België in 2025

	Kleine organisaties	Middelgrote organisaties	Grote organisaties	Extra grote organisaties
1	Van Tornhout	CornerBriX	Axxes	Easi
2	Ormit Talent	Bewire	AE	TriFinance/TriHD
3	ITQ	AbbVie Commercial	Pauwels Consulting	Moore Belgium
4	Juvah	Viatrix	Technord	Glowi
5	Slingshot	Geo Solutions	Unique	DHL Supply Chain
6	MobilityPlus	Enovalife	Planet Group	Provincie Oost-Vlaanderen
7	Woodstoxx	Bluecrux	Siemens Healthineers	Verisure
8	Biogen	AstraZeneca	Robert Half Inc.	DHL Global Forwarding
9	Euricom	Kvik	Titeca	Kuehne+Nagel
10	ICL	Fieldside	Cheops	Hema

De vele gezichten van leiderschap

“De tijd dat leiders alleen voor goede cijfers moesten zorgen, is voorbij”

Het is vandaag niet altijd gemakkelijk om leidinggevende te zijn. Het lijkt wel alsof de verwachtingen blijven groeien. Bedrijven investeren dan ook in hun leidinggevend, bijvoorbeeld met opleidingen en programma's. Tijdens het Xperience Lab getuigden partners van Go for happy Magazine hoe zij het aanpakken.

TEKST MATTHIAS VAN MILDERS & WILLIAM VISTERIN

Wat verwachten medewerkers van hun leidinggevende? Om te beginnen is dat duidelijkheid en structuur, en ook beschikbaarheid bij problemen. Maar relatief recent kwamen daar ook een mensgerichte aanpak en omgaan met verandering bij. Dat blijkt uit onderzoek van de KU Leuven. Die verwachtingen worden vertaald in de verschillende rollen die leidinggevend spelen. “Bij ons zijn dat er vier: de coach, de manager, de leider en de visionair”, vertelt Jolien Dierckx, talent acquisition specialist bij Beobank. “We verwachten dat elke leidinggevende die vier rollen beheerst en kan inzetten wanneer dat nodig is.”

Ook bij Fluvius worden de rollen van de leidinggevende gedefinieerd, aldus expert communicatie Maaïke Van Coppenolle. “Het gaat om de coach, de manager en de leider. Elke leidinggevende zou deze drie rollen in balans moeten hebben. Het fundament hiervan is zelfleiderschap: je eigen ontwikkeling in handen nemen. Om de groei van onze leidinggevend te stimuleren, zijn er drie ontwikkelings-trajecten met telkens een aangepast aanbod volgens de fase waarin de leidinggevende zich bevindt. Zo zorgen we ervoor dat zowel minder ervaren medewerkers met ambitie om door te groeien, als ervaren leidinggevend verder kunnen evolueren in hun rol.”

EMPATHISCH FEEDBACK GEVEN

Leidinggevend kunnen medewerkers voortstuwen door hen feedback te geven. Die vaardigheid kunnen ze bij PepsiCo trainen. “Hoe geef je feedback op een empathische manier? Daarover hebben we een heel sterk uitgewerkte opleiding, waarbij we ook AI inzetten om te oefenen”, aldus talentpartner Julie Johnen. “We verwachten dat elke leidinggevende die opleiding volgt. Maar ook elke medewerker kan deelnemen. Verder helpen we onze leidinggevend in het ontwikkelen van inclusieve leiderschapsvaardigheden. Zo kunnen ze de kracht van diverse

teams optimaal benutten en inclusie verankeren in de teams en bij groei.”

“Ik zie een evolutie naar meer leiderschapsopleidingen op maat”, merkt Jolien Nulens, contentmarketeer bij Bright Plus, HR-dienstverlener gespecialiseerd in meertalig talent. “Wij kiezen bewust voor een 360°-feedback waarbij de teamleden hun leidinggevende





▲ Van links naar rechts: Jolien Dierckx (talent acquisition specialist bij Beobank), Jolien Nulens (contentmarketeer bij Bright Plus), Julie Johnen (talentpartner bij PepsiCo) en Maaïke Van Coppernolle (expert communicatie bij Fluvius).

feedback geven. *Feedback is breakfast for champions*, dat geloven wij. Zo kun je kort op de bal spelen en zaken optimaliseren. Verder trainen we leidinggevenden in situationeel leiderschap. Daarbij passen ze hun leiderschapsstijl aan naargelang de situatie en de mensen. Wie zit er in hun team? Wat zijn de drijfveren van elk teamlid?"

NADRUK OP ATTITUDE

"De tijd dat leiders alleen voor goede cijfers moesten zorgen, is voorbij", stelt Jolien Dierckx. "Attitude telt meer dan ooit, maar je moet wel een duidelijk kader creëren. Daarom doorloopt elke leidinggevende bij ons een reeks standaardtrainingen gericht op zes vaardigheden: communiceren, inspireren, vertrouwen creëren en geven, dynamisch en positief aan de slag gaan, aanpassingsvermogen tonen en fouten accepteren. Op die vaardigheden worden ze geëvalueerd. Leiderschapstrainingen kun je haast een retentietool noemen. De sfeer onder collega's en de relatie met de leidinggevenden zijn immers vaak de belangrijkste redenen om bij je werkgever te blijven."

"Coaching door een leidinggevende is empowerment", vindt Julie Johnen. "Tijdens onze jaarlijkse Careerweek maken we alle medewerkers bewust van het belang van coaching. De coachingmindset houdt in dat je

conversaties open houdt en zelf niet de antwoorden geeft. Dat is ook binnen teams erg relevant. Je kunt coachingvaardigheden ook inzetten als buddy of als mentor."

GEDEELD LEIDERSCHAP

Leiderschap is niet de zaak van slechts één persoon. Bij Fluvius zit gedeeld leiderschap ingebakken in de bedrijfscultuur, zegt Maaïke Van Coppernolle. "Vanaf dag één geven we dat aan medewerkers mee. Neem zelf initiatief, beheer zelf je agenda, bouw mee aan de open feedbackcultuur. Vanuit HR ondersteunen we onze medewerkers daarin. En loopt het op dat vlak stroef in een team, dan zetten we een begeleidingstraject op."

"We begeleiden de leidinggevenden binnen Bright Plus om de doelstellingen te bepalen samen met de medewerkers. Dat zorgt voor meer draagvlak", aldus Jolien Nulens. "We gaan samen voor het beste resultaat en houden de vinger aan de pols. Op maandag heeft elk team een kantoormeeting: dan bekijken de teamleden wat goed loopt en waar ruimte is voor verbetering. Zo bouwt elke medewerker mee aan het succes van de organisatie. De leidinggevende biedt de nodige ondersteuning en zorgt er zo voor dat iedereen de beste versie van zichzelf kan zijn."

Welke leidingstijl ervaar jij?

Uit onderzoek van HR-adviseur Securex uit 2024 komen deze vooraanstaande managementstijlen naar voren.

- **35,4 procent** van de werknemers geeft aan dat hun leidinggevende hun autonomie ondersteunt en structuur biedt.
- **Eén op de tien (9,3 procent)** werknemers in België heeft een extreem controlerende baas of micromanager.
- Een passieve leiderschapsstijl wordt door **13,4 procent** van de werknemers ervaren.

"De **42 procent** andere werknemers hebben een leidinggevende met een minder uitgesproken stijl van leidinggeven", vertelt Heidi Verlinden van Securex.

LEIDERSCHAP

Het Xperience Lab over leiderschap



“Leiderschapstrainingen kun je haast een retentietool noemen. De sfeer onder collega's en de relatie met de leidinggevenden zijn immers vaak de belangrijkste redenen om bij je werkgever te blijven.”

JOLIEN DIERCKX,
TALENT ACQUISITION
SPECIALIST BIJ BEOBANK

“Ook meer ervaren leidinggevenden die verder willen groeien in hun rol hebben veel aan een aangepast leiderschapstraject.”

MAAIKE VAN COPPERNOLLE,
EXPERT COMMUNICATIE
BIJ FLUVIUS

“Wij kiezen bewust voor een 360°-feedback waarbij de teamleden hun leidinggevende feedback geven. Zo kun je kort op de bal spelen en zaken optimaliseren.”

JOLIEN NULENS,
CONTENTMARKETEER
BIJ BRIGHT PLUS

“Coaching door een leidinggevende is empowerment. De coachingmindset houdt in dat je conversaties open houdt en zelf niet de antwoorden geeft.”

JULIE JOHNEN,
TALENTPARTNER BIJ PEPSICO

Vijf soorten foute bazen

In zijn boek *Het is grijs en het schijft op je kop* somt organisatieadviseur Bart Groothuis de meest foute managementstijlen op. Wij overlopen de ergste.

1. DE ZEEMEEUW

De zeemeeuw komt onverwachts en met veel kabaal aanvliegen en landt midden in de groep. Iedereen schrikt zich kapot. Hij loopt vervolgens luid schreeuwend rond. Even plots vliegt de zeemeeuw weg, met evenveel geschreeuw. De medewerkers blijven in verwarring én met zijn shit achter. Dit type is heel erg, maar blijft meestal niet heel lang in een organisatie, weet Groothuis.

2. DE INQUISITEUR

De inquisiteur is achterdochtig en wantrouwig van aard. Als er problemen zijn – en die zijn er overal weleens – is hij in de eerste plaats geïnteresseerd in ‘de dader’, pas daarna in ‘de oplossing.’

3. DE SPREADSHEET-FETISJIST

Dit type let wel heel erg op de kleintjes, maar hiermee gaat hij of zij wel voorbij aan de menselijke kant van leiderschap. Alles draait om omzet en al het andere (zoals het eigen personeel) is van ondergeschikt belang.

4. DE ETIKETTENPLAKKER

De etikettenplakker – die vaak opduikt in non-profitorganisaties – plakt denkbeldige ‘geschikt’- en ‘ongeschikt’-etiketten op zijn medewerkers en haalt die nooit meer weg. Vaak vanaf zijn aanwerving, en op basis van cv en opleiding, krijgt de medewerker een etiket opgekleefd.

5. DE PSYCHOPAAT

Niet zozeer de psychopaat/seriemoordenaar die in thrillers opduikt: deze manager-psychopaat is er minder erg aan toe, al heeft hij wel stoornissen zoals het gebrek aan angst, schuld-besef, empathie en verantwoordelijkheidsgevoel. Ook een hoge neiging tot asociaal gedrag en manipulatie. Kortom: geen fijn mens.



Het is grijs en het schijft op je kop - de impact van zeemeeuwmanagement en nog 40 foute managementstijlen op jouw organisatie, 224 pagina's

Zo maak je het verschil als leider

De magische 4 C's

"In elke job heb ik het geluk gehad een manager te hebben die me autonomie gaf en vertrouwen schonk. Maar niet iedereen is gezegend met een empathische en inspirerende leidinggevende", stelt wellbeingexpert Ann De Bisschop.

TEKST
WILLIAM
VISTERIN

In haar boek *Hoe slimmer werken werkt - van Werkdruk naar Werkgeluk* verklaart ze (onder meer) de vier C's van een goede leider.

1/ COMMUNICATIE

Veelvuldige en duidelijke communicatie is de ruggengraat van effectief leiderschap. "Het gaat niet alleen om wat je zegt, maar ook om hoe en wanneer je dat doet", oppert De Bisschop.

Met name op verbindende communicatie zou volgens haar beter ingezet moeten worden. "Waar het vaak misloopt, is dat we niet luisteren om te begrijpen, maar 'ons gelijk' willen halen. Maar communicatie gaat juist over verbinding en vertrouwen en samen tot oplossingen komen."

Een andere belangrijke vorm van communicatie is feedback. "Dat ligt vaak moeilijk omdat het gezien wordt als kritiek, terwijl het juist een geschenk is. Wanneer je het op de juiste manier inzet, kan het je groei en die van je team enorm versnellen."

Sterke leiders beschikken volgens haar over de skills van verbindend communiceren en écht te luisteren. "Als mensen zich gehoord voelen, voelen ze zich meer betrokken en gemotiveerd."

2/ COLLABORATE

Veel managers hollen van de ene meeting naar de andere en zijn amper aanspreekbaar. "Hoe jammer is het dat sommige medewerkers zich nog moeten tevredenstellen met het 'jaarlijks evaluatiegesprek'. Dit is compleet voorbijgestreefd."

Leidinggevend moeten regelmatig 'beschikbaar en bereikbaar' zijn en niet ergens in een ivoren toren zitten, stelt ze. "Daarom pleit ik voor *managing by walking around*. Rondwandelen tussen de medewerkers van alle afdelingen om te voelen en te ervaren wat er leeft. Om te luisteren, om interesse te tonen, om een praatje te slaan. Onderschat het belang hiervan niet. En beschouw het als manager vooral niet als tijdsverlies."

3/ CONNECT

"Eén van mijn vragen aan leidinggevend is: heb jij een *check-in* met je team?" Zo'n check-in kan voor iedereen anders zijn. Het ene team heeft dit mogelijk graag elke dag vijf of tien minuten, terwijl een ander team het houdt op één keer per week, maar dan wel graag meteen een uur.

Tijdens een check-in zijn, volgens De Bisschop, twee vragen belangrijk. 'Hoe gaat het met je?' en 'Hoe zie jouw dag eruit vandaag?' "Niet omdat we willen controleren, wel omdat we interesse willen tonen. Wees maar zeker dat medewerkers graag vertellen waar ze zo druk en gedreven mee bezig zijn."

4/ CARE

Eén van de zaken die De Bisschop regelmatig toepaste als leidinggevende is het verkeerslicht. Hoe voelen we ons vandaag: groen, oranje of rood? "Als je dit niet vraagt, weet je het niet. Dan kun je ook niet ingrijpen en geen ondersteuning bieden. Daarvoor is echter een veilig kader nodig én een empathische baas."

Soms hoor je in organisaties dat iemand plots uitvalt met een burn-out. "Dan zeg ik: zoiets gebeurt niet van de ene dag op de andere. Mocht deze persoon de kans hebben gehad om meermaals te zeggen dat die zich oranje of rood voelde, dan had je tijdig kunnen ingrijpen."



◀ Ann De Bisschop:
"Te vaak zie ik bazen achter gesloten deuren werken. Ze zijn amper bereikbaar en hollen van de ene meeting naar de andere."



Hoe slimmer werken werkt. Van werkdruk naar werkgeluk - Ann De Bisschop, Silenro Publishers, ISBN 9789464782547, 152 pagina's

Leren leidinggeven

Waarom ondersteuning het verschil maakt

Katrien Nys en An Fissette kwamen bij Bright Plus aan het hoofd van een team. Zij vertellen open over hun groeiproces en over de ondersteuning die voor hen het verschil maakte. "Leidinggeven is niet zelf de beste zijn, maar wel het beste uit je team halen."

TEKST WILLIAM VISTERIN

Bright Plus, expert in meertalig talent, werd al tien keer uitgeroepen tot Great Place to Work. Welzijn is er dan ook een duidelijke prioriteit, want succes begint bij een gelukkig team. An en Katrien stonden er dus zeker niet alleen voor: ze kregen ondersteuning via een uitgebreid traject.

Ze geven elk leiding aan een team van vier à zes collega's, maar hun functies zijn toch totaal verschillend. Terwijl Katrien het Bright Plus-kantoor in Geel leidt, is An verantwoordelijk voor de HR-administrators, de ondersteunende backoffice-afdeling.

HOE WORD JE LEIDINGGEVENDE?

"Bright Plus gelooft sterk in de juiste mensen op de juiste plaats. Ik solli-

An Fissette
(Mid Office
Team Leader)
en Katrien
Nys (Kantoor
Geel).



citeerde voor de functie en doorliep een uitgebreid assessment om zeker te zijn dat ik een goede match zou zijn voor deze rol", zegt An, intussen 2,5 jaar teamleader en al 8 jaar aan de slag bij Bright Plus. Ze werd nadien klaargestoomd voor haar rol. "Ik volgde een uitvoerig leiderschapstraject dat een jaar duurde. Daarbij kon ik altijd terecht bij mijn eigen manager, die ook als coach fungeerde", vertelt An. Voor haar was het een uitdagend traject. "Ik werkte eerst bij een van de twee teams die ik nu leid. Dat betekent dat ik niet alleen moest leren leidinggeven maar me ook inhoudelijk moest inwerken. Ik kan nog altijd rekenen op heel wat opleidingen en begeleiding, en dat is erg fijn."

Katrien werkt al tien jaar bij Bright Plus. Ze begon als HR-consultant en groeide na zes jaar door naar de rol van accountmanager. Twee jaar later startte ze als business manager. Ook zij solliciteerde voor de job, doorliep het traject en kreeg een interne en externe coach ter beschikking. "Toen ik de functie ad interim uitoefende, had ik het gevoel: 'Ik doe maar wat'. Maar tijdens het leiderschapstraject heb ik gemerkt dat intuïtief leiderschap ook echt mijn stijl is." De opleidingen die ze kreeg, waren voor haar bijzonder waardevol. "Als het leiderschapstraject er niet was geweest, had ik de stap misschien niet gezet. Ik kon proeven van de functie in een veilige omgeving én met de nodige ondersteuning. Daarom was het zo'n mooie kans."

BELANGRIJKE INZICHTEN

Zowel An als Katrien voelen zich goed in hun nieuwe rol en hebben al heel wat waardevolle inzichten opgedaan. Zo heeft An geleerd om collega's sneller aan te spreken. "Wacht niet te lang om zaken in het team bespreekbaar te maken. Bij de minste wrevel kaart je het beter meteen aan. Je mag je daarbij ook kwetsbaar opstellen. Dat geldt trouwens zeker ook voor positieve zaken", benadrukt ze. "Ik ga vandaag meer af op mijn intuïtie, terwijl ik ervoor alleen met mijn hoofd bezig was."

Voor Katrien was een van de belangrijkste inzichten dat ze moest leren loslaten. "Ik dacht dat ik als leiding-

gevende alles zou moeten weten en kunnen, maar dat blijkt niet zo te zijn. Verder geeft het me veel voldoening om mijn collega's te zien groeien en openbloeien. Het gevoel dat mijn team zelfsturend wordt en ik zelfs wat overbodig word, is tegelijk beangstigend en zeer belonend."

Met de juiste ondersteuning en het vertrouwen in hun intuïtie hebben An en Katrien niet alleen hun leiderschapskwaliteiten ontwikkeld, maar ook hun teams zien floreren – een bewijs dat echt leiderschap draait om groei, zowel persoonlijk als professioneel.

Tips voor de (nieuwe) leidinggevende

Katrien Nys en An Fissette delen enkele tips uit hun eigen ervaringen en opleidingstraject.

- Blijf altijd in open communicatie en stel moeilijke gesprekken niet uit.
- Durf je kwetsbaar op te stellen.
- Spreek je verwachtingen uit, en doe dat altijd vanuit jezelf.
- Vermijd controlerend micromanagement – het werkt vaak averechts.
- Je hoeft niet alles zelf op te lossen. Laat de oplossingen vanuit het team komen.
- Als leidinggevende zet je je eigen ego beter aan de kant. Je hoeft niet de beste zijn, zolang je maar het beste uit je teamleden haalt.
- Aparte managementkantoren zijn overbodig. Zit als leidinggevende, indien mogelijk, tussen je team – ook letterlijk op de werkvloer.

Van Plato naar plantmanager bij PepsiCo

Het ongewone pad van Evelyne Coene

Sinds april staat **Evelyne Coene** aan het hoofd van de chipsfabriek van PepsiCo in Veurne. Haar opleiding als filosoof is alvast atypisch voor haar nieuwe job als plantmanager. Een flinke dosis ambitie én een stimulerende werkomgeving hielpen haar op weg. Ook Evelyne's menselijke aanpak speelt zeker een rol. "De fijnste momenten zijn de babbeltjes in de kantine."

TEKST WILLIAM VISTERIN

Lay's, Doritos en Cheetos. In menig gezin staan ze bovenaan de verlang- en boodschappenlijst. Deze heerlijke chips worden gemaakt in Veurne, de fabriek waar Evelyne Coene doorgroeide tot plantmanager. Bij werkgever PepsiCo is zo'n interne carrièreswitch best gebruikelijk. Het wordt er zelfs actief aangemoedigd. "In de twaalf jaar dat ik bij PepsiCo werk, veranderde ik zeven keer van job. Ik startte in HR, en wilde een tweetal jaar geleden mijn horizon verder verbreden in supply chain."

BASIS LEGGEN

Ook vóór haar tijd bij PepsiCo legde Evelyne de fundamenten voor haar groei. "Aan het begin van mijn loopbaan werkte ik bij een uitzendgroep, actief in diverse sectoren. Daar heb ik een sterke basis gelegd. Dat raad ik ook jong talent aan: bouw eerst je fundamenten op zodat je een rol 100 procent vat. Daarna ben je sterker om nieuwe uitdagingen aan te gaan."

Evelyne was altijd al ambitieus, al lag het puur commerciële haar minder. Ze ging verder in HR bij PepsiCo en stapte daarna over naar supply chain. "Twee jaar geleden gaf ik in alle openheid zowel aan mijn HR-director als aan mijn supply chain-verantwoordelijke aan dat ik toe was aan een nieuwe rol. Beiden reageerden enthousiast. Het toont aan dat PepsiCo interne mobiliteit en talentontwikkeling hoog in het vaandel draagt. Je krijgt hier kansen", vertelt Evelyne. Ze voelt zich door de hele organisatie gesteund in haar switch, van de collega's in Veurne tot collega-plantmanagers in Spanje en Portugal.

JUISTE VRAGEN

Vaak staat een ingenieur aan het hoofd van een fabriek, en dat is Evelyne niet. "Ik ben filosoof van opleiding en je weet wat ze daarvan zeggen: dat filosofen gemaakt zijn om de juiste

vragen te stellen. Zo heb ik me altijd vooropgesteld dat mijn nieuwe job voor 90 procent over mensen en processen gaat", stelt ze. Bij het runnen van een fabriek met zeshonderd vaste medewerkers komt heel wat kijken, van veiligheid en kwaliteit tot operations en finance. "Voor mij zijn de mensen het belangrijkste. De rest volgt wel."

Wanneer we vragen naar haar managementstijl, spreekt Evelyne over

servant leadership. "Niet van bovenaf, maar midden in de organisatie. Ik probeer superaanspreekbaar te zijn. In de kantine kan ik bij de arbeiders zitten en aan de ene vragen hoe het met zijn kinderen is. En aan de andere hoe het met zijn gezondheid is", vertelt ze. Omdat ze er jarenlang HR-verantwoordelijke was, kennen de meeste collega's haar goed. "Ze weten dat ik het beste voor heb met de fabriek én met hen."



▲ Evelyne Coene (plant manager): "Voor mij zijn de mensen het belangrijkste. De rest volgt wel."

Beobank Service Center

Jouw springplank naar een bloeiende carrière

Jef Seghers is teamleader bij het Beobank Service Center. Hij begeleidt dagelijks een tiental medewerkers die in direct contact staan met klanten. Voor veel jonge mensen is het Service Center een ideale springplank naar andere boeiende functies binnen de bank.

TEKST WILLIAM VISTERIN

"Ik ben zelf begonnen als adviseur bij het Beobank Service Center", vertelt Jef Seghers. "Daarna ben ik overgestapt naar het kantoor van Vilvoorde als adviseur, om vervolgens bij de trainingsafdeling te starten." Zijn traject illustreert een cultuur van jobmogelijkheden die diepgeworteld is binnen de organisatie. "De interne mobiliteit zit bij Beobank in het DNA."

Voor veel collega's is het Service Center een eerste stap in hun loopbaan, een plek waar je snel verantwoordelijkheid krijgt. "Wij behandelen er vooral de inkomende oproepen van de klanten", vertelt hij. "Het is een jonge en dynamische omgeving. Een ideale start voor een professionele carrière. Dat was het ook voor mij. Je leert er op een laagdrempelige manier en in een informele sfeer omgaan met serieuze vragen van klanten."

UITGEBREIDE OPLEIDING

Nieuwe medewerkers van het Beobank Service Center krijgen een grondige vorming. "We voorzien in het Beobank Service Center een traject van ongeveer achttien maanden. Dat traject start met één maand opleiding en daarna word je verder begeleid. Er is maandelijks, zo niet wekelijks, ruimte voor individuele coaching."

Die combinatie van opleiding, praktijkervaring en intensieve begeleiding bereidt medewerkers grondig voor op hun verdere loopbaan. "Na afloop van het traject bij het Beobank Service Center zijn ze klaar voor de volgende stap in hun carrière", stelt Jef Seghers. "Dan kunnen ze doorgroeien naar andere diensten of afdelingen binnen de bank, zoals fraude, interne communicatie of



▲ "Ik zie mijzelf niet als een saaie bankier, maar als iemand die zijn steentje bijdraagt."

permanente controle. Of ze worden analist, kantoordirecteur of premium adviseur."

TOPBEDRIJF

Met zijn verhaal toont Jef hoe een instaprol bij Beobank het begin kan zijn van een veelzijdige en toekomstgerichte loopbaan. Het is een omgeving die inzet op begeleiding, vertrouwen en groei.

Zelf haalt hij nog altijd veel voldoening uit zijn job. "Ik werk graag bij Beobank omdat het gewoon een topbedrijf is. Er zijn veel kansen." Zijn rol als teamleader is volgens hem geen klassieke bankfunctie. "Ik zie mezelf ook niet als een saaie bankier, maar als iemand die zijn steentje bijdraagt aan het dagelijks draaiende houden van deze bank."

“Bij Fluvius bouw ik mee aan de energietransitie in Vlaanderen”

Vorig jaar besloten zowel **Ruben Behaeghel** als **Wouter Eeckhout** om hun loopbaan een nieuwe wending te geven. Allebei gingen ze aan de slag bij Fluvius: Ruben als techniker aansluitingen en Wouter als teamleider marketing en klantcommunicatie.

TEKST MATTHIAS VAN MILDERS

WAT TROK JULLIE AAN OM VOOR FLUVIUS TE WERKEN?

Wouter: “Het kriebelde al een tijd om eens iets anders te doen. Soms moet je een stap durven zetten om te ontdekken of die iets voor jou is. Na jaren als marketeer in een puur commerciële omgeving, werd ik aangetrokken door het maatschappelijk belang van Fluvius. Als netbedrijf realiseren wij mee de energietransitie en de klimaatadaptatie. Dat is een belangrijke rol met het oog op de toekomst.”

Ruben: “Ik zit niet graag stil. Bij VDAB volgde ik een opleiding elektriciteit. Nadien kon ik bij Fluvius deelnemen aan de bootcamp voor kandidaten met een technische affiniteit. Nadat ik slaagde voor dit traject, kon ik meteen bij Fluvius aan de slag. Ik koos bewust voor een groot bedrijf omdat ik er tijd en ruimte krijg om te leren. Ik kan hier vol overgave techniker zijn zonder dat ik me bijvoorbeeld met verkoop hoeft bezig te houden. Bovendien heeft dit werk een maatschappelijk nut. Wij dragen bij aan het fundament van ons energiesysteem: het distributienet.”

WELKE ONDERSTEUNING KREGEN JULLIE BIJ JULLIE OPSTART?

Ruben: “Na mijn kandidatuur begon mijn verhaal bij Fluvius met de bootcamp. Daar leerde ik de essentie van elektriciteit en veiligheid, terwijl ik al een loon ontving. Naast de praktijklessen, trok ik ook twee à drie dagen per week mee naar de werf. Zo werd ik klaargestoomd voor een goede start in mijn nieuwe job als techniker aansluitingen.”

Wouter: “Elke maand zijn er bij Fluvius onthaaldagen voor nieuwe medewerkers. Je leert er alles over de visie, de missie en de strategie van het bedrijf, maar ook over heel praktische zaken en over veiligheid. Als kersverse lei-

dinggevende was er voor mij nog een dag specifiek over leiding geven. Nu ik aan de slag ben, volg ik geregeld nog een opleiding uit het aanbod van de Fluvius Academy. Dat is echt heel uitgebreid.”

WAS ER EEN MOMENT WAAROP JULLIE DACHTEN: HIERVOOR MAAKTE IK DE OVERSTAP NAAR FLUVIUS?

Wouter: “Ik denk aan de momenten waarop ik besef dat wij echt wel voor alle Vlamingen werken. Zo zorgen we ervoor dat onze website voor elke burger toegankelijk en raadpleegbaar is,

ook bijvoorbeeld voor slechtzienden. Iedereen moet zijn verbruik kunnen opvolgen. Ik vind het mooi dat we daar bij Fluvius werk van maken.”

Ruben: “Ik word heel blij als ik een project zelfstandig kan uitvoeren, maar ook van de klantencontacten en vooral van de tevreden reacties van klanten. De combinatie van fysiek werk en probleemoplossend denken ligt me. De collegialiteit is hier top. Ten slotte vind ik het ook fijn dat Fluvius veel aandacht heeft voor het evenwicht tussen werk en privé.”



▲ Ruben Behaeghel: “Mijn werk heeft een maatschappelijk nut. Wij dragen bij aan het fundament van ons energiesysteem: het distributienet.”



▲ Wouter Eeckhout: “Het kriebelde al een tijd om eens iets anders te doen. Soms moet je een stap durven zetten om te ontdekken of die iets voor jou is.”

In 5 stappen naar een nieuwe carrière

Maandagochtend, 7.30 uur. Je alarm gaat af en je voelt die vertrouwde knoop in je maag. Alweer een dag waarin je droomt van iets anders. Herkenbaar? Dan ben je niet alleen en is het tijd voor een *big switch*. Wij polsen bij twee loopbaancoaches hoe je dit aanpakt. “Bekijk je carrièreswitch als een soort project.”

TEKST WILLIAM VISTERIN

Velen praten erover, sommigen doen het ook echt: professioneel van richting veranderen. De redenen ervoor gaan van gebrek aan uitdaging of waardering tot het zoeken naar meer betekenis in het werk. Sommigen vinden hun nieuwe uitdaging bij een andere werkgever, anderen ontdekken onverwachte mogelijkheden binnen hun huidige organisatie. Al staat een doordachte aanpak steeds voorop.

Stap 1 **WAT WIL JIJ?**

Voor je de sprong waagt, moet je eerst goed naar jezelf kijken. “Neem de tijd om te begrijpen wat je echt drijft, wat je talenten zijn en welke waarden je belangrijk vindt in je werk”, adviseert loopbaancoach Annelies Quaegebeur. “Stel jezelf eerlijke vragen: Wat zijn je sterke punten? Welke aspecten van je huidige job geven je energie, en welke niet? Op wiens functie ben je stiekem jaloers?”

Eva Buyck, loopbaancoach bij Sterk op je Werk, benadrukt dat het een kwestie is om je eigen pad te plaveien. “Als jij niet timmert aan je eigen dromen, zul je door iemand anders gebruikt worden voor het bouwen van hun dromen.”

Stap 2 **ZOEK CONTACT**

Met helder zicht op je doelen kun je de gewenste carrière grondig onderzoeken. Dit geldt zowel voor externe kansen als voor mogelijkheden binnen je huidige organisatie. Identificeer trends en leer over vereiste vaardigheden.

To be great, study the greats, oppert Buyck. “Of je nu ondernemer bent, leidinggevende of werknemer: omring jezelf met mensen die succesvoller zijn dan jezelf en laat je inspireren.” Ook collega's uit andere afdelingen kunnen waardevolle gesprekspartners zijn. De meeste mensen praten graag over hun werk en geven je inzichten in de dagelijkse realiteit van de job. Het helpt je verwachtingen bij te stellen.

Hoe ondersteunt jouw werkgever jouw carrièreswitch?

Tijdens de interactieve netwerkbijeenkomst Xperience Lab van Go for happy Magazine lichtten enkele partners toe hoe zij interne mobiliteit, talentontwikkeling en dus ook jouw carrièreswitch helpen faciliteren. Het volledige artikel naar aanleiding van het Xperience Lab over de Big Switch lees je op jobat.be/gfh. Hieronder alvast enkele quotes uit het gesprek:

“Door doorgroei te stimuleren, willen we talent aan boord houden. Veel collega's zetten om de twee jaar een stap binnen het bedrijf.”
Julie Johnen,
talentpartner bij PepsiCo

“Omdat er geen logge structuur is, kun je bij ons supersnel evolueren, zowel horizontaal als verticaal.”
Jolien Dierckx,
talent acquisition specialist bij Beobank

“Tijdens groeigesprekken en evaluaties komen persoonlijke groei en carrière doelen altijd aan bod.”
Jolien Nulens,
contentmarketeer bij Bright Plus

“Na de eerste editie van onze bootcamp waren bijna alle deelnemers geslaagd en konden ze meteen aan de slag.”
Maaïke Van Coppennolle,
expert communicatie bij Fluvius



Stap 3

JE (NIEUWE) VAARDIGHEDEN OPBOUWEN

Een carrièreswitch brengt vaak nieuwe competentievereisten met zich mee. Identificeer de kloof tussen je huidige vaardigheden en wat er nodig is voor je droomfunctie. "Dit is het moment om ervoor te zorgen dat je op professioneel vlak klaar bent voor de uitdagingen die je te wachten staan", stelt Quaegebeur.

Investeer bewust in je ontwikkeling via cursussen of certificeringen. Online leerplatformen maken het gemakkelijker dan ooit om nieuwe skills te ontwikkelen. Vergeet ook niet je bestaande vaardigheden aan te passen aan je nieuwe richting. "Zit je tussen twee jobs in? Dan is dit hét ideale momentum om je maximaal bij te scholen: straks heb je geen tijd meer en ben je druk bezig in je nieuwe job", merkt Buyck op. "Nu heb je de tijd om alle kennis maximaal te absorberen."

Stap 4

JE NETWERK UITBREIDEN

Een sterk professioneel netwerk opent deuren naar nieuwe kansen. Voor een carrièreswitch, intern of extern, is dit extra van tel. Binnen je huidige bedrijf kun je beginnen met collega's uit andere afdelingen te leren kennen tijdens pauzes, teambuildings of interne events. Maak je ambities kenbaar.

Voor externe switches kun je sectorevenementen bijwonen, je inschrijven voor netwerkbijeenkomsten en actiever worden op media zoals LinkedIn. Overweeg ook mentorschap van ervaren professionals. Zij kunnen je begeleiden of introduceren bij belangrijke contacten. "Bekijk je carrièreswitch als een soort van project", oppert Buyck. "Stel je eigen team samen van wijze mensen die jou kunnen helpen."

Stap 5

DE SPRONG WAGEN MET EEN PLAN

Met alle voorbereidingen op hun plaats maak je een concreet overstapplan. Stel realistische doelen en deadlines op. "Vergeet zeker ook niet om je cv zodanig aan te passen dat de job waarvoor je solliciteert een logische volgende stap is", oppert Quaegebeur. "Begin je cv met een doelgericht profiel dat je carrièredoelen weergeeft. Benadruk overdraagbare vaardigheden en herformuleer eerdere werkervaring om de relevantie voor je nieuwe richting te tonen."

Vermeld in jouw cv zeker ook je zogenaamde unique selling proposition, raadt Buyck aan. "Wat is jouw combinatie van kwaliteiten, ervaring en attitude die jou onderscheidt van andere kandidaten en een meerwaarde biedt aan de werkgever? Eigenlijk het antwoord op de vraag: waarom zouden we jou aanwerven?"

Kortom, een carrièreswitch – intern of extern – kan intimiderend zijn, maar biedt ook kansen voor groei en zelfontplooiing. Soms ligt je droomjob dichterbij dan je denkt, bijvoorbeeld in de afdeling naast je. "Met de juiste voorbereiding wordt die nieuwe carrière geen sprong in het diepe, maar een doordachte stap naar meer professionele voldoening", stelt Quaegebeur.



Online leerplatformen maken het gemakkelijker dan ooit om nieuwe skills te ontwikkelen.



We grijpen onze momenten.

In het volgend nummer van Go for happy Magazine staan drie actuele thema's op de planning. We hebben het over **ambassadeurs**: de helden van de werkvloer die je organisatie uitdragen en vertegenwoordigen. Wie geeft je een gezicht, en hoe?

Daarnaast plannen we ook een **total makeover van onze HR**: met green en futureproof als speerpunten. Van mobiliteit en gebouwen tot people, profit, planet.

En ten derde overlopen we de **moments that matter**: welke momenten maken echt het verschil op de werkvloer, en hoe dragen werkgevers daar bewust toe bij?

Naar aanleiding van elke editie organiseert de redactie van Go for happy Magazine een Xperience Lab, een netwerk- en leermoment met de partners van Go for happy Magazine, waar we ook redactioneel verslag van uitbrengen.

Interesse om deel te nemen met jouw bedrijf of organisatie?

Info: kim.vergaelen@jobat.be



Het volgende nummer van Go for happy Magazine verschijnt op **25/10** bij de volledige oplage van het Nieuwsblad.

Het Xperience Lab vindt plaats op **04/09/2025**.

jobat
Go for happy.