

CHRO interviews: Leading through uncertain times.

Inzichten uit 12 gesprekken met Belgische HR-leiders over arbeidsmarkt, AI, performance en de veerkracht van organisaties in een snel veranderende wereld.



Aeke Van den Broeke
Denys



Anne Saveyn
Volvo Group Belgium



Carla Di Meo
PerPetum Energy



Caroline Vanwanseele
Lantis



Ilse Claes
freelance CHRO



Liesbet Vanderstappen
PwC



Marjolein Piessens
OMP



Mireille Coudron
Moore Belgium



Nathalie Gistelincq
EEG



Ronald Beernaert
CM



Sabien Lemaire
Liantis



Stéphanie Grysolle
BNP Paribas Fortis

— VOORWOORD



Roxane De Cock

Managing Director, Horizon

Met trots presenteren we deze nieuwe Horizon-publicatie: twaalf gesprekken met Belgische CHRO's over leiderschap in onzekere tijden. We trokken bewust naar HR-leiders uit heel verschillende sectoren — van bank tot bouw, van advisory tot energie — omdat veerkracht zich nooit op één manier laat vormgeven.

De rode draad is onmiskenbaar: HR wordt strategischer dan ooit, en tegelijk persoonlijker. Wat technologie kan overnemen, neemt ze over. Wat blijft, is precies wat HR het meest van menselijkheid maakt — vertrouwen, oordeel, en de moed om soms tegen de stroom in te denken.

De CHRO's spreken openhartig over AI-experimenten die werken én die flopten, over werkdruk die niet zomaar van AI komt, over leiderschap dat eerder kalmt dan zekerheid vraagt, en over een arbeidsmarkt die op subtiele manieren kantelt.

We zijn de twaalf deelnemers bijzonder dankbaar voor hun openheid. Hun verhalen zijn een uitnodiging om samen verder vorm te geven aan een HR-functie die niet alleen ondersteunt, maar stuurt, innoveert en impact maakt — binnen én buiten de organisatie.

Veel leesplezier.

Roxane

Roxane De Cock · Managing Director, Horizon

— WAT WE DOEN

Tijdelijke projecten voor HR superworkers.

Onze missie? **HR Talent Density verhogen in België** — door HR-professionals scherper te maken in drie skills die het verschil maken tussen reactief bezig zijn en écht impact hebben.

01

AI & Automatisering

Slim werken met Claude, agents en automation voor recurring HR-processen — zodat tijd terugkomt naar wat alleen mensen kunnen doen.

02

Business skills

HR die de taal van de business spreekt: cijfers, strategie en impact. Aan tafel zitten als gelijke gesprekspartner, niet als toelevering.

03

HR-expertise

Diepe inhoudelijke kennis van het HR-vak, van payroll en compensation tot people development en organisatiedesign.

Waarom dit rapport? Omdat geen workshop of conferentie de geleefde ervaring vervangt van een CHRO die voor haar of zijn team staat. **Dit is HR-praktijk, uit de eerste hand.**

— INHOUD

Twaalf gesprekken, één rode draad.

Hoe leid je HR door een tijd waarin de enige zekerheid de onzekerheid is? Twaalf CHRO's uit twaalf sectoren delen hun aanpak.

01	Aeke Van den Broeke Denys	HR als bewaker van de menselijkheid in een snelgroeiende bouwgroep.	06
02	Anne Saveyn Volvo Group Belgium	Kritisch denken cultiveren in een productiesite met vijfduizend mensen.	09
03	Carla Di Meo PerPetum Energy	AI top-down uitrollen via een dedicated accelerator naast IT.	12
04	Caroline Vanwanseele Lantis	Geen werkzekerheid, wel een rugzak die levenslang draagt.	15
05	Ilse Claes freelance CHRO	Van functies naar skills — HR-strategie als kwartaalplanning.	18
06	Liesbet Vanderstappen PwC	Capaciteit maakt plaats voor potentieel: rekruteren in een AI-tijdperk.	21

— INHOUD · VERVOLG

07	Marjolein Piessens OMP	AI als coworker, niet als vervanger — citizen, translator, wizard.	24
08	Mireille Coudron Moore Belgium	Grenzen stellen is geen tegendeel van vertrouwen, het is het fundament.	27
09	Nathalie Gistelinck EEG	Wanneer projectleiders evenzeer budgetbewakers zijn als technici.	30
10	Ronald Beernaert CM	Jezelf als leider overbodig durven maken voor de organisatie van morgen.	33
11	Sabien Lemaire Liantis	Wetenschappelijk onderbouwd leiderschap als concurrentieel voordeel.	36
12	Stéphanie Grysolle BNP Paribas Fortis	Resilience inbouwen wanneer 'back to normal' niet meer komt.	39

— INTERVIEW 01

Aeke Van den Broeke

CHRO · **Denys**

Aeke Van den Broeke leidt HR bij bouw- en infrastructuurgroep Denys, dat vorig jaar met 26% groeide en haar dwingt om informele KMO-reflexen te vervangen door duidelijke kaders zonder de menselijkheid te verliezen.

HR wordt de bewaker van de menselijkheid, want al het logische en systematische wordt overgenomen.



→ **Ervaart u dat onzekerheid — geopolitiek, economie, arbeidsmarkt — vandaag structureel een grotere rol speelt dan vroeger?**

Geopolitiek raakt ons direct — onze projecten in Afrika kregen al coup d'états over zich heen. Toch voel ik binnen onze cultuur veel minder onzekerheid, want we zijn zo divers, met zoveel specialiteiten, dat we altijd kunnen omschakelen wanneer één tak vastloopt. Vorig jaar zijn we 26% gegroeid en namen we meer dan vijfhonderd mensen aan — dat lukt niet als je vanuit angst beslist. Angst is een slechte raadgever, dus we focussen op opportuniteiten in plaats van bedreigingen. Dat oplossingsgerichte denken zit in ons DNA. Er ligt altijd een opportuniteit in een crisis, je moet ze alleen durven zien.

→ **Hoe ziet u de Belgische arbeidsmarkt evolueren? Is er bij u de laatste 12-18 maanden iets veranderd?**

Bij bedienden, Young Graduates en projectfuncties hebben we geen groot probleem; we werven volop aan. Voor onze arbeiderspopulatie kijken we wel structureel over de grens: vorig jaar bouwden tachtig Italianen mee op onze werven, vandaag halen we ook Mexicanen aan voor onze Duitse projecten. Dat is geen wanhoop, maar wendbaarheid — onze diversiteit aan specialiteiten en geografieën geeft ons flexibiliteit om snel om te schakelen wanneer een lokale markt vastloopt. AI heeft daar voorlopig weinig mee te maken; in de bouw blijft het echte werk mensenwerk. De krapte is reëel, maar niet onoverkomelijk als je vacatures niet langer als één lokaal verhaal benadert.

→ **Wordt AI al ingezet binnen uw HR? En ziet u het risico dat AI werk versnelt maar kwaliteit ondermijnt?**

We gebruiken AI vooral om apenwerktaakjes en controles over te nemen, of vacatureteksten en presentaties te redigeren. Maar nooit voor nieuwe informatie zoals sociale wetgeving, want dat klopt niet altijd. Eerlijk, ik vind AI ook een beetje vies: die algoritmes zijn gebouwd op wat het meest voorkomt, dus als iedereen daar zijn waarheid uithaalt, denken we straks allemaal hetzelfde. Net jammer, want nieuwsgierigheid naar het verschil maakt bedrijven performant. Voor mij is humanizing decisions de kern: technologie met nuance gebruiken, cijfers koppelen aan de mensen erachter, durven vertragen. HR wordt zo de bewaker van menselijkheid en lange termijn.

→ **Ervaart u uitdagingen in de samenwerking tussen verschillende generaties op de werkvloer? Welke aanpak heeft volgens u geholpen?**

Soms denk ik: oei verdorie toch, die jongeren. Maar het is een given — zij zijn onze toekomst, niet hun keuze. Ik probeer hun fixed ideas te begrijpen en in vraag te stellen, bijvoorbeeld dat hard werken automatisch leidt tot ongeluk. Onze trainings leggen uit waarom een generatie denkt zoals ze denkt: opgegroeid met TikTok-snelle feedback, een gamecultuur van trial-and-error, en een corona-periode die hen voorzichtiger heeft gemaakt. Inzicht ontucht de oordelen. Tegelijk beperk ik thuiswerk bewust tot één dag: soft skills, nieuwsgierigheid en veerkracht groeien door interactie met collega's, niet aan je keukentafel. Dat blijft, ongeacht generatie.

→ **Als u één aanpak uit uw ervaring zou delen met andere CHRO's: wat werkt volgens u het best om een organisatie veerkrachtig te houden in onzekere tijden?**

Investeer hard in leiderschap met scherpe rolverdeling. Wij bouwden met Bean Machine onze leadership triangle: de leader staat voor shadow of the leader – jouw schaduw als leider is gigantisch, dus kleine gebaren hebben uitvergrote impact. De manager creëert freedom within the frame: zonder duidelijke kaders durft niemand spelen, met kaders ontstaat empowerment. De coach staat voor tough love: graag zien én juist daarom feedback durven geven. Blijf daarnaast oplossingsgericht denken en durf je strategie in vraag te stellen. Structure follows strategy. Wie zijn kar op tijd keert, wordt geen Nokia-verhaal – dat is voor mij de essentie van veerkracht.

— INTERVIEW 02

Anne Saveyn

CHRO · **Volvo Group Belgium**

Anne Saveyn, sinds tien maanden CHRO bij Volvo Group Belgium in Gent, leidt HR in een productiesite met 5.000 medewerkers waar Zweedse vertrouwenscultuur, inclusiviteit en het programma Unleash Human Potential de toon zetten.

“ De arbeidsmarkt is minder vergrendeld. Ook schoolverlaters klinken plots niet meer zo zeker van hun stuk.



→ **Speelt onzekerheid — geopolitiek, economisch — voor u vandaag een structureel grotere rol dan vroeger?**

Recentelijk brengt geopolitiek veel vragen mee: hoe ver gaat de impact op de business? Bij ons is dat nog niet zichtbaar, maar mensen praten erover. Of het structureel kantelt? Dat durf ik vandaag niet stellen. Voor mij is wel duidelijk: niet onder de mat vegen. Ik benoem onzekerheid expliciet in infosessies en duid hoe ze al dan niet onze strategie raakt. Als ik iets niet weet, zeg ik dat. Open en transparante communicatie zijn de hefboom — en voldoende voeling in alle lagen, niet alleen aan de top.

→ **Voelt u de Belgische arbeidsmarkt vandaag écht kantelen?**

Ik hoor mezelf de laatste tijd zeggen: de arbeidsmarkt is minder vergrendeld. Schoolverlaters klinken niet meer zo vanzelfsprekend zeker dat hun contract of bedrijfswagen al klaarstaat. Ik voel een afwachtende houding. Tegelijk worden mensen met veel ervaring nog heel sterk gevraagd. Substantieel anders dan een jaar geleden? Dat durf ik niet hard te stellen. Maar ik geloof dat de loodgieter de reputatie van de advocaat overneemt, en omgekeerd. Technische beroepen die AI niet kan overnemen, winnen aan belang. De uitdaging is onze bestaande populatie mee te laten groeien, niet alleen extern aan te vullen.

→ **Wat is uw aanpak om AI in HR uit te rollen — en hoe houdt u kwaliteitsrisico's in toom?**

In HR zitten we midden in een payroll- en tijdtransformatie, AI komt erna. In recruitment integreren we wel stilaan agents voor standaardvragen, maar de human factor blijft: bots als enig antwoord werkt niet voor onze

5.000 mensen. Voor data hebben we duidelijke policies — bedrijfsgegevens gooi je niet zomaar in open tools. De échte hefboom op kwaliteit is kritisch denken. Mensen moeten een gut feeling houden om te zeggen: wacht, die trend kan bijna niet. Bij selectie en opleiding cultiveren we dat actief, anders nemen we alles wat AI uitspuwt voor waarheid aan.

→ **Hoe leeft inclusiviteit op een vloer met zoveel nationaliteiten en achtergronden?**

Tussen generaties zie ik weinig wrijving; tussen nationaliteiten ontstaat ze wel. Wij hebben hier 4.000 arbeiders en 1.000 bedienden, met enorm veel achtergronden. De huidige geopolitieke situatie kan dit soms versterken waardoor we te maken krijgen met andere vragen, bijvoorbeeld van medewerkers met familie in oorlogszones, of vragen over hoe we als bedrijf ethisch omgaan met de verkoop van onze producten. Inclusiviteit heeft enorme kracht, maar vraagt ook aandacht. We helpen leidinggevenden om die gesprekken te voeren wanneer er spanning opduikt. Ook diversiteit vanuit geloof gaan we bewust mee om, zo benoemen we momenten als het Suikerfeest of katholieke feestdagen expliciet zodat iedereen herkenning krijgt. Een ander voorbeeld gaat over seksuele oriëntatie en genderidentiteit, hier werken we actief met enkele medewerkers aan een forum en netwerk om bewustzijn en begrip te stimuleren. Zijn we er? Absoluut niet. Maar dit afdoen als softe randvoorwaarde is in deze tijden gewoon naïef.

→ **Welke aanpak zou u delen met andere CHRO's om hun organisatie veerkrachtig te houden?**

Houd contact met heel veel mensen, zodat je als CHRO niet in een ivoren toren of in

horizon

ANNE SAVEYN

managementtaal vervalt. Zorg dat je kantoor staat waar het hart van de bedrijvigheid klopt, niet ergens op een verdieping ver weg. Kom uit je bureau, doe testimonials, ga mee als vrijwilliger. Praat met collega's die ambassadeur zijn van hun afdeling. Houd tegelijk een outside-in-blik: alleen intern kijken is even gevaarlijk. Verbinding maken met mensen is wat People and Culture écht laat begrijpen wat er op de vloer leeft. De strategie moet je natuurlijk kennen, maar die voelt verloren als je niet weet hoe ze landt bij echte mensen.

— INTERVIEW 03

Carla Di Meo

CHRO · **PerPetum Energy**

Carla Di Meo leidt HR bij PerPetum Energy, een snelgroeiende speler in renewable energy, en bouwt vanuit een team van zestig mensen aan een organisatie waar AI top-down wordt uitgerold via een dedicated AI accelerator naast IT.

/// Mensen springen te snel naar de oplossing — definieer eerst welke taak je écht wil vervangen.



→ **Hoe raakt de huidige onzekerheid — geopolitiek en economisch — uw business en uw arbeidsmarkt?**

Voor ons in een — jammer genoeg — positieve context: we zitten in renewable energy, dus spanningen rond Iran of de Straat van Hormuz spelen business-wise in ons voordeel. Op de arbeidsmarkt zie ik wel een verschuiving: jongere kandidaten zoeken expliciet werkzekerheid en zijn minder job-hopperig dan een paar jaar geleden. Ze benadrukken spontaan tijdens sollicitatiegesprekken dat ze zich op lange termijn willen engageren. Voor onze knelpuntberoepen kijken we soms ook over de grens — onlangs nog iemand uit Rijsel aangenomen — en bij gebrek aan ervaring leiden we soms ook schoolverlaters zelf op.

→ **Hoe rolt PerPetum Energy AI structureel uit binnen de organisatie?**

Heel top-down, vanuit één team: een dedicated AI accelerator naast IT, terwijl ik de medewerkerskant bewaak. Mensen brengen niet zelf tools binnen. We onderzoeken eerst wat veilig en bruikbaar is, kozen Claude als basis, geven trainingen en bouwen skills in die onze bedrijfsnaam, currency en datarestricties afdwingen. Adoptie blijft zo breed maar gecontroleerd. Onze Lunch and Learns starten met de waarom-vraag, tonen vervolgens best cases en eindigen met concrete oefeningen. Want mensen gebruiken AI vaak enkel om een mail te schrijven, terwijl het zoveel meer kan. Kritisch blijven is in elke sessie de rode draad.

→ **Verhoogt AI de druk op output? En hoe stuurt u op kwaliteit en vertrouwen?**

De verwachtingen worden absoluut hoger. Mijn aanpak is mensen terugbrengen naar de juiste vraag: niet "kunnen we iemand vervan-

gen door AI", maar "welke taak willen we vervangen of wat willen we efficiënter maken". Te veel collega's springen direct naar de oplossing zonder eerst de uitdaging te definiëren. Wat kwaliteit betreft hebben we geen ernstige incidenten gehad — wel af en toe iemand die een mail door AI laat schrijven zonder na te lezen. Daarom bouwen we restricties in: deelt iemand personeelsdata, dan weigert de tool. In trainings rusten we mensen actief uit met kritische reflexen.

→ **Hoe kijkt u naar generatieverschillen op uw werkvloer?**

Wij zitten met zestig medewerkers, alle leeftijden door elkaar — van schoolverlater tot bijna-gepensioneerd. Bij ons loopt dat heel goed, maar eerlijk: ik hou er niet van om mensen in hokjes te stoppen. Per generatie heb je verschillende types en als er een uitdaging is met iemand, benader ik dat individueel. Generaliseren mist het punt. Hoor ik in een grote organisatie dat een nieuwe generatie "te strikt is in haar uren", dan ga ik daar tegenin: niet alle medewerkers over één kam scheren. Veel jonge mensen gaan echt de extra mile, en bij de oudere generatie is ook niet iedereen soepel naar uren toe.

→ **Wat is volgens u dé aanpak om een organisatie veerkrachtig te houden in onzekere tijden?**

Het begint bij recruitment. Screen al in de eerste ronde op openheid voor verandering, want verandering is vandaag de norm — zowel binnen als buiten de organisatie. Vaardigheden kan je aanleren, een open houding is wat iemand zelf meebrengt. Wie verandering omarmt, groeit samen met de organisatie. Een verkeerde aanwerving is jammer voor beide partijen; de juiste mensen bouwen mee aan de

horizon

CARLA DI MEO

cultuur die je nodig hebt. Bij ons betekent dat: meedenken op strategisch niveau én roll up your sleeves. Wij zijn een kleiner bedrijf, dus geen functies die louter delegeren — iedereen staat met twee voeten in de materie.

— INTERVIEW 04

Caroline Vanwanseele

CHRO · **Lantis**

Caroline Vanwanseele leidt HR bij Lantis, de overheidsorganisatie achter de Oosterweelverbinding, en bouwt een talentmodel waarin werkzekerheid niet bij Lantis ligt, maar in de rugzak die medewerkers er vullen.



Employability betekent dat je mee bouwt aan een context waarin mensen nieuwe vaardigheden kunnen ontwikkelen, ervaring kunnen opdoen en sterker worden in hun loopbaan, binnen Lantis of daarbuiten.

→ **Is structurele onzekerheid bij Lantis een nieuw gegeven, of speelt dat al langer?**

Voor ons is dat geen nieuw gegeven. Lantis werkt al jaren in een context die voortdurend beweegt: geopolitieke evoluties, wisselende beleidskeuzes, schommelingen in energie- en grondstofprijzen en veranderende stakeholderverwachtingen. Ook crisissen zoals PFAS hebben duidelijk gemaakt dat lineair plannen in onze omgeving zelden mogelijk is. Daarom is wendbaarheid voor ons geen modewoord, maar een basisvoorwaarde. Strategisch, maar evenzeer in de manier waarop mensen naar hun werk kijken. We investeren bewust in een open mindset, in samenwerking en in een leercultuur. Niet vanuit onzekerheid als vertrekpunt, wel vanuit de overtuiging dat veerkracht vandaag essentieel is om duurzaam sterk te blijven presteren.

→ **Wat ziet u op de Belgische arbeidsmarkt veranderen, en hoe organiseert u talent bij Lantis?**

Ik zie vooral dat de mismatch op de arbeidsmarkt groot blijft. Ook als de algemene krapte in sommige cijfers wat afneemt, blijft het in de praktijk moeilijk om de juiste profielen te vinden — zowel voor gespecialiseerde projectmanagementfuncties als voor meer uitvoerende functies in de bouwsector. Om onze organisatie te kunnen optuigen zijn we bij Lantis de afgelopen jaren vertrokken vanuit skills en leervermogen, eerder dan vanuit diploma's of de titels van voorgaande rollen. Daar zit voor mij de kern. Bij Lantis organiseren we talent dan ook vanuit dat principe: talent boven contractvorm.

We werken met een mix van interne en externe profielen en kijken vooral naar hoe we

mensen kunnen inzetten op hun sterktes en ontwikkeling. Employability betekent voor mij niet dat je de verantwoordelijkheid doorschuift naar het individu. Integendeel: het betekent dat je als organisatie actief mee bouwt aan een context waarin mensen nieuwe vaardigheden kunnen ontwikkelen, ervaring kunnen opdoen en sterker worden in hun loopbaan — binnen Lantis of daarbuiten.

→ **Hoe doorbreekt u de stap van losse AI-experimenten naar échte adoptie?**

Net zoals vele organisaties botst ook Lantis vandaag op hetzelfde punt: een kleine groep gaat enthousiast aan de slag, maar brede adoptie volgt niet vanzelf. Ondanks de vele opleidingen of een implementatie van Copilot, nieuwe technologie krijgt pas echt plaats als mensen ervaren dat die hen concreet helpt in hun werk én als ze ruimte maken om ermee te leren werken. Voor ons ligt de uitdaging dus niet alleen in toegang tot technologie, maar in verankering in de dagelijkse praktijk. Dat begint bij een heldere visie vanuit de top: waarvoor willen we AI inzetten, en wat betekent dat voor onze manier van werken? Daarna moet het heel concreet worden in teams, processen en leiderschap. Echte adoptie is geen opdracht van HR of IT alleen, maar een gedeelde verantwoordelijkheid in de hele organisatie. Misschien nog deze tip: duid iemand binnen je eigen team aan om ownership te nemen rond AI. Dit zette het een en ander in beweging voor de rest van de collega's.

→ **Hoe bewaakt u welzijn en cultuur bij die enorme projectdruk op de Oosterweelverbinding?**

Die druk is reëel. We werken aan een van de meest complexe infrastructuurprojecten in Europa, in een context waar verwachtingen

hoog zijn en de druk op tijd, scope en budget permanent aanwezig is. Net daarom vinden wij het essentieel om performance en welzijn niet los van elkaar te zien. Voor ons is dat geen tegenstelling. Integendeel: duurzame performantie kan alleen als mensen voldoende energie, ondersteuning en haalbaarheid ervaren. We zeggen het zo vaak: "dit is geen sprint, maar een marathon". Dat proberen we ook structureel te verankeren in gesprekken, welzijnsinitiatieven, evaluatieprocessen en leiderschap. Maar tegelijk zijn we heel alert, want in omgevingen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel is de reflex om altijd door te gaan vaak sterk aanwezig. Daarom is voorbeeldgedrag zo belangrijk, welk gedrag maak je normaal. Cultuur is voor mij dus allesbehalve soft. Ze bepaalt in grote mate of mensen op een gezonde manier kunnen blijven presteren.

→ **Wat is uw belangrijkste hefboom om uw organisatie wendbaar en veerkrachtig te houden?**

Voor mij zit die hefboom in de combinatie van samenwerking én een open mindset, zowel strategisch als in de hoofden van mensen. In onze context heeft het weinig zin om te vertrekken van voorspelbaarheid. Wat echt het verschil maakt, is of mensen en teams in staat zijn om samen de bocht te nemen wanneer de omgeving verandert. Dat begint bij selectie en bij hoe je leadership en samenwerking over afdelingen heen inricht. Werkzekerheid bij één werkgever beloven kan niet meer, maar leezekerheid kunnen we wél beloven: mensen die hier passeren, vertrekken sterker dan ze kwamen. Dat is voor mij de echte test van veerkracht — voor het individu én voor de organisatie.

— INTERVIEW 05

Ilse Claes

Freelance CHRO

Ilse Claes is een onafhankelijke HR-leader die als freelance CHRO verschillende Belgische organisaties begeleidt, en pleit voor een radicale shift van functies naar skills in een permanent onzekere context.

▄▄ De enige zekerheid is nog de onzekerheid, en daar moeten organisaties hun wendbaarheid op bouwen.



→ **Hoe heeft de constante onzekerheid uw HR-aanpak concreet veranderd?**

Vroeger bouwden we meerjarenplannen op stabiele aannames, vandaag werk ik in scenario's. De enige zekerheid is nog de onzekerheid geworden — dat is geen retoriek, dat is de werkomgeving. Ik check niet meer jaarlijks of we on track zitten, maar minstens elk kwartaal. HR-strategie moet even wendbaar zijn als de organisatie zelf. Dat vraagt een totaal andere reflex bij directieteams: minder bouwen, meer rebouwen. Vanuit HR probeer ik het ongemakkelijke gesprek aan te jagen — welke aannames waren ooit waar, maar gelden niet meer? Plannen alsof er nog stabiliteit is wanneer die er feitelijk niet meer is, is het pijnlijkste dat je kunt doen.

→ **Waarom moeten bedrijven volgens u stoppen met denken in functies?**

Niemand weet welke jobs AI precies gaat raken, dus vacatures invullen op basis van diploma's en ervaring werkt niet meer. Ik coach directies om in skills te denken: welke vaardigheden hebben we nu, welke ontbreken, en wie kan meegroeien met veranderingen die we zelf nog niet voorspellen? In KMO's vergt dat overtuigingskracht — leidinggevenden willen graag een schaal op vijf en concreet 3,75 invullen. In recente trajecten hebben we wendbaarheid en innovatie expliciet in de evaluatiecyclus ingebouwd, zodat we voortrekkers herkennen en wie nog extra training nodig heeft. Maar het blijft pionieren met de riemen die je hebt; best practices zijn er amper.

→ **Wat is uw ervaring met AI-adoptie binnen grotere organisaties?**

Wat ik in verschillende organisaties zie: bedrijven investeren stevig in AI-opleidingen op

maat, mooi opgebouwd per functietype, en achteraf gebeurt er amper iets mee. De oorzaak is voor mij duidelijk: mensen worden zo opgeslorpt door hun dagelijks werk dat ze geen helicopter view hebben. Ze gebruiken AI om eigen taken te vergemakkelijken, maar de stap "zijn we nog met de juiste dingen bezig?" zetten ze niet. De winstmarge zit in het overkoepelende — de procesflow vanaf een wit blad herdenken. Dat vraagt mensen die verandingsgericht zijn en de juiste skills hebben.

→ **Voelt u de druk op output toenemen — en waardoor komt dat eigenlijk?**

De werkdruk loopt al jaren op, en in mijn ogen ligt dat niet aan AI alleen. De krapte op de arbeidsmarkt blijft groot, vergrijzing en uitstroom maken het niet beter. De enige zekerheid is de onzekerheid, en mensen die graag vaste structuren hebben, botsen daar hard tegenaan. Op psychologisch en emotioneel vlak heeft dat duidelijk impact — sommigen kunnen er beter mee om dan anderen. AI gaat sommige taken absoluut overnemen, maar je krijgt ook paradoxale effecten: zoals legal departments die door AI méér contracten moeten reviewen, niet minder. Er valt werk weg, maar je moet ook veel sneller schakelen — dat is een ander soort druk.

→ **Welke aanpak maakt een organisatie volgens u écht veerkrachtig?**

Eerlijke, transparante communicatie over het waarom van veranderingen, en leidinggevenden die sterk genoeg staan om onzekerheid bij hun mensen op tijd te detecteren. Mensen moeten de vlag zien staan, de weg ernaartoe begrijpen en vertrouwen voelen. Zonder die psychologische veiligheid breekt elke verandering veerkracht af in plaats van ze op te bouwen. Vanuit HR ligt mijn rol op twee

horizon

ILSE CLAES

niveaus: de organisatie eerlijk durven laten spreken, en leidinggevenden versterken zodat ze het ongemak bij hun mensen kunnen lezen — niet enkel hun output. Sommige leiders moet je opjagen omdat ze hangen in oude reflexen, andere afremmen omdat ze AI als wonderoplossing zien.

— INTERVIEW 06

Liesbet Vanderstappen

CHRO · **PwC Belgium**

Liesbet Vanderstappen, CHRO bij PwC Belgium, stuurt een professional-services firma om van capaciteitsdenken naar bewust rekruteren op potentieel, met AI als partner en human skills als doorslaggevende meerwaarde.

Capaciteit en handjes maken plaats voor heel bewust rekruteren op potentieel.



→ **Wat doet de snelheid van verandering vandaag met uw mensen en uw leadership?**

Stilstaan is achteruitgaan, zo voelt het. Onze leadership teams zitten onder enorme druk: we weten niet exact wat de toekomst brengt, maar moeten wél vooruit. In onze interne Hopes & Fears Study kwam helder naar voren: mensen willen veranderen, maar de snelheid én de onduidelijkheid van de verwachtingen jagen hen angst aan. Dat raakt vooral wie taken al jaren op dezelfde manier deed — sommigen zien automatisering als bevrijding, anderen worden erdoor verlamd. Onze rol vanuit HR is duidelijkheid maken waar het kan, en eerlijk benoemen waar we het zelf nog niet weten. Die transparantie is intussen geen luxe meer.

→ **Hoe verandert AI uw rekruteringslogica?**

Vroeger keken we naar capaciteit: hoeveel handjes hebben we nodig? Vandaag werven we bewust aan op potentieel. Veel juniortaken — typisch wat we net-afgestudeerden gaven — worden het eerst geautomatiseerd. Maar die basis van talent hebben we wel nodig om door te groeien naar mensen die de output van AI en delivery centers kunnen reviewen. Daarom bouwden we onze Audit Academy: het leerprogramma van twee jaar bieden we nu in één jaar aan. We versnellen mensen naar het reviewniveau, niet omdat we pushen, maar omdat de business hen daar sneller nodig heeft. Dat vraagt een ander selectiegesprek én een ander talentbeeld.

→ **Hoe houdt u kwaliteit overeind bij toenemend AI-gebruik?**

Wie blind is voor de risico's van AI, riskeert imagoschade die snel oploopt. Voor ons als

professional services firma is kwaliteit non-negotiable. In onze eigen Capture the AI Flaggame bouwen we bewust valstrikken in: vragen over evenementen die nooit hebben plaatsgevonden, zodat mensen voelen hoe AI invult wat ze willen horen. De eindverantwoordelijkheid voor elke output blijft bij een mens, en die review is niet onderhandelbaar. We zien AI als partner, niet als operator. Daarnaast is het verantwoordelijkheidskader cruciaal: wie reviewt wat? Die structuur durven we niet vaag laten, anders verdwijnt kwaliteit als eerste in de versnelling.

→ **Hoe gaat u om met jonge generaties op de werkvloer?**

Soms hoor je: "ze willen niet meer werken". Ik geloof daar eerlijk niet in. Wij hebben typisch heel veel jonge mensen, en we zien echt geëngageerde collega's die extra opnemen en mee willen bouwen aan het bedrijfsverhaal. Wel waar: ze groeiden op in een tijd waar antwoorden makkelijk te vinden zijn, dus ze verwachten ook van ons duidelijke uitleg. Dat vind ik geen negatieve evolutie — ze stellen openlijk vragen die vroeger zelden werden gesteld. We gaven hen een echt podium via ons Next Gen Strategic Forum: mensen onder dertig werken samen met leadership aan strategische uitdagingen. Zij brengen een blik die ons sterker maakt.

→ **Wat is dé hefboom om uw organisatie wendbaar en veerkrachtig te houden?**

De brug slaan tussen leadership en de mensen op de vloer. Als die twee op hetzelfde niveau denken en weten waar we naartoe moeten, is dat ongelooflijk krachtig. Staan ze ver uit elkaar, dan steek je in elke verandering al je energie in weerstand — energie die niet meer in de toekomst gaat. Daarom hebben we een

People Council met onze chairman erbij, en het Next Gen Strategic Forum daaronder. Onlangs gaf ik in mijn HR-team een sessie waarin ik letterlijk alles op tafel legde: dit weet ik vandaag, dit niet. Hoe langer een bezorgdheid onbeantwoord leeft, hoe meer ze een eigen verhaal wordt — dan is ze bijna onmogelijk nog te corrigeren.

— INTERVIEW 07

Marjolein Piessens

CHRO · OMP

Marjolein Piessens, CHRO bij supply-chain softwarebedrijf OMP in Wommelgem, bouwt AI gefaseerd in als coworker via een driestaps-model van citizen, translator en wizard.

AI moet een coworker worden, geen vervanger — en je rolt het uit op maat van elke functie.



→ **Hoe ervaart u de huidige geopolitieke en economische onzekerheid binnen OMP?**

C OVID was een schok die bedrijven heeft geleerd om sneller en flexibeler om te gaan met onverwachte veranderingen. Sindsdien volgen de geopolitieke en economische uitdagingen elkaar in sneltempo op – van de oorlog in Oekraïne tot spanningen in het Midden-Oosten en Amerikaanse handelsheffingen. Als internationaal bedrijf is het belangrijk om snel en flexibel te kunnen inspelen op wat er rondom jou en bij de klanten speelt. Het toont aan hoe belangrijk wendbaarheid vandaag is. Agility, aanpassingsvermogen en flexibiliteit zijn essentieel geworden om niet alleen te overleven, maar ook te blijven groeien. Organisaties die buiten de klassieke denkkaders durven handelen, creëren vandaag een duidelijk voordeel. Wie blijft vasthouden aan oude zekerheden, krijgt het steeds moeilijker. Omgaan met onzekerheid is intussen bijna de nieuwe standaard geworden.

→ **Hoe rolt een tech-bedrijf als OMP AI structureel uit doorheen de organisatie?**

Wij benaderen AI op drie niveaus tegelijk. Enerzijds integreren we AI structureel in onze oplossingen voor klanten. Daarnaast ondersteunen we onze developers om AI actief in hun codeerprocessen te gebruiken. Ten slotte positioneren we AI ook intern als dagelijkse co-worker voor alle medewerkers. Om dat mogelijk te maken, bouwen we opleidingen uit rond drie profielen. De eerste groep zijn de 'citizens': medewerkers die de basisvaardigheden beheersen en AI gebruiken om hun dagdagelijks werk te ondersteunen. Daarnaast zijn er de 'translators', die businessnoden kunnen vertalen naar technologische oplossin-

gen. Tot slot heb je de 'wizards': medewerkers die zich zeer diepgaand specialiseren in AI-toepassingen. Die transformatie wordt gedragen door een aparte hub waarin verschillende teams samenwerken (global excellence, change management, L&D en HR). Dat kan je onmogelijk vanuit HR alleen organiseren. Bovendien werken we met ambassadeurs binnen elk team, zodat collega's gericht vragen kunnen stellen aan iemand uit hun directe omgeving.

→ **Voelt u dat de performance- en outputdruk daardoor stijgt?**

Uiteraard is onze organisatie performancegericht. Maar vandaag ligt onze focus vooral op betrokkenheid en adoptie rond AI te creëren, en medewerkers zelf laten ervaren welke meerwaarde AI kan bieden. Hoewel AI reeds veel kan ondersteunen, blijft het belangrijk te onderlijnen dat het menselijk inzicht, kritisch denken en gezond oordeel cruciaal blijven. Niet alles kan of mag zomaar als vanzelfsprekend worden aangenomen. We geloven dan ook dat AI eerder een verlichting kan brengen, dan louter extra druk. In heel wat jobs is er een grote repetitieve en manueel administratieve last, waarbij AI een rol kan spelen deze te verlichten waardoor medewerkers meer ruimte krijgen om zich inhoudelijk te focussen en meer toegevoegde waarde te brengen.

→ **Hoe gaat u om met mensen die angst hebben voor AI of er ver vanaf staan?**

Voor ons begint dat met echte dialoog. We vinden het belangrijk dat geen enkele vraag of bezorgdheid wordt weggewuifd. Recent heeft onze CEO bijvoorbeeld een intern interview georganiseerd waarin expliciet ruimte werd gegeven aan weerstand en kritische vragen omtrent AI, en dit als startpunt van ons change-programma. We communiceren daar

ook heel eerlijk over: AI zal impact hebben op organisaties en functies, al zal die impact verschillen van rol tot rol. Tegelijk is onze insteek niet om mensen te vervangen door AI, maar om de toegevoegde waarde van mensen te versterken en te verschuiven naar taken met meer impact. Daarnaast voorzien we binnen elk team aanspreekpunten waar collega's terecht kunnen met vragen of onzekerheden. Dat verlaagt de drempel aanzienlijk, omdat medewerkers gemakkelijker praten met iemand uit hun eigen werkomgeving dan met een externe AI-specialist.

→ **Welke aanpak helpt u om OMP veerkrachtig te houden in onzekere tijden?**

Het belangrijkste is niet noodzakelijk een complexe strategie, maar wel consequent doen wat je belooft. Verandering werkt alleen wanneer mensen begrijpen wat het voor hen betekent. Je krijgt medewerkers niet mee door verandering op te leggen, maar door betrokkenheid en ownership te creëren. Anders riskeer je weerstand en stilstand. Daarom investeren we sterk in dialoog, en bieden we medewerkers regelmatig de mogelijkheden aan om te spreken en hun vragen te delen. Hieruit distilleren we actieplannen waarvan de status ook regelmatig wordt gedeeld, zodat mensen voelen dat er iets met hun input gebeurt. Tot slot geloven we sterk in een gedifferentieerde aanpak. Verschillende doelgroepen binnen een organisatie hebben een ander tempo en andere noden. Eén uniforme aanpak werkt vandaag onvoldoende om alle doelstellingen te bereiken.

— INTERVIEW 08

Mireille Coudron

CHRO · **Moore Belgium**

Mireille Coudron, CHRO bij Moore Belgium, leidt HR in een door beroepen gestructureerde accountancysector waar AI, Peppol en krapte tegelijk de fundamenten van het vak hertekenen.

▮▮ **Grenzen zijn niet het tegendeel van vertrouwen — ze zijn het fundament ervan.**



→ **Hoe raakt de huidige onzekerheid uw accountancysector?**

Met de komst van AI én de Peppol-implementatie zit er veel beweging in onze sector. Mensen stellen zich terecht vragen: wat valt weg, wanneer, hoe vullen we het op-nieuw in? Tegelijk voelen we de geopolitiek via onze klanten. Onze ESG-consulting was een paar jaar geleden booming — elk bedrijf moest daar zwaar op inzetten. Dat is intussen sterk getemperd door de politieke wind. Projecten worden uitgesteld. De rol van HR is mee surfen op die golven: kritisch nadenken over welke profielen we wanneer nodig hebben, op welke termijn — en het cyclische “elk jaar starters aanwerven”-model durven herbekijken.

→ **Hoe pakt u AI-experimenten aan?**

Binnen HR nog bottom-up, zonder grote strategie. Wie interesse toont, pitcht voor een enterprise-licentie. Ik ga een halve namiddag naast iemand zitten om prompts te schrijven tot we een repetitieve taak kunnen automatiseren. Doel is altijd ruimte vrijmaken zodat onze experts inhoudelijker werk doen. HR moet daar lange termijn denken inbrengen en die kort-door-de-bochtredenering temperen.

→ **Hoe bewaart u vertrouwen en cultuur als de prestatiedruk stijgt?**

We verwarren vertrouwen veel te vaak met vriendelijk zijn. De échte definitie gaat over grenzen stellen, duidelijkheid en transparantie over wat onder de lat ligt. Een te vrijblijvende cultuur kost je net de goede mensen — daar wordt door je sterkste profielen ook op aangekeken. Strenger durven worden ondergraft de cultuur niet, mits je documenteert en consequent blijft. Soms vraag ik aan een leidinggevende: documenteer dit traject goed.

De reactie is dan vaak “we moeten kansen geven”. Klopt — maar het is geen excuus om vaag te blijven. Grenzen zijn niet het tegendeel van vertrouwen, ze zijn het fundament.

→ **Is de generatiekloof bij Moore Belgium een reëel probleem?**

Nee, het is meestal een communicatieprobleem dat we als generatieconflict bestempelelen. Het gaat om impliciete verwachtingen die niet worden uitgesproken. Voorbeeld: “ik laat mijn status op groen staan, anders denken ze dat ik om vier uur al gestopt ben.” Zodra teams expliciet aftoetsen wat ze van elkaar aannemen, verdwijnt de kloof. Toch zie ik de jongere generatie ons ook een spiegel voorhouden — over werkdruk, grenzen, zin van het werk. Misschien spiegelen ze iets dat we ernstig moeten nemen, in plaats van het af te doen als fase. Houden we vast aan aannames, dan ontstaan effectief generatiekloven — ze zijn een gevolg, geen oorzaak.

→ **Welke aanpak helpt u om uw organisatie veerkrachtig te houden?**

Heldere leidende principes. In organisaties noemen we dat soms waarden, maar in projecten zijn dat gewoon de contouren waar we het over eens zijn. Binnen die contouren is veel nog onzeker, nog niet ingevuld — en dat is oké. Maar elke beslissing toets ik tegen die principes. Waar het kan, neem ik beslissingen samen en transparant; waar het niet kan, leg ik uit hoe de keuze klopt met onze gedeelde principes. Dat geeft mensen veiligheid, zelfs zonder eindoplossing. En het haalt de leider uit de hero-positie waarin hij of zij alles moet weten — wat in deze tijd gewoon onmogelijk is geworden.

— INTERVIEW 09

Nathalie Gistelinc

CHRO · EEG

Nathalie Gistelinc, CHRO bij technische bedrijvengroep EEG, navigeert een sector waar geopolitieke prijsschommelingen, uitgestelde investeringen en een chronisch tekort aan technisch talent het profiel van haar projectleiders fundamenteel hertekenen.

/// **Onze projectleiders zijn vandaag evenzeer budgetbewakers als technici geworden.**



→ **Hoe raakt geopolitieke en economische onzekerheid uw projecten — en wat doet dat met uw projectleiders?**

Geopolitieke spanningen leiden tot schommelende energieprijzen, duurder materialen en klanten die investeringen uitstellen. Dat zet marges onder druk, dus onze projectleiders zijn naast technisch expert nu vooral ook budgetbewakers geworden. Concreet hebben we controllers toegevoegd per vestiging, we werken met Odoo voor real-time opvolging, en we zetten harder in op prefabricage zodat we efficiënter bouwen. Het profiel verandert mee: we werven nu meer ingenieurs aan die ook economisch geschoold zijn. Voor onzekerheid bij onze eigen mensen hebben we wel een buffer — we kunnen mensen tussen vestigingen verschuiven, wat werkzekerheid biedt in ruil voor wat meer flexibiliteit van hun kant.

→ **Hoe trekt en houdt u talent aan in een sector met een lastig imago?**

Het bouwimago speelt niet in ons voordeel — mensen denken aan verouderd, vuil werk, terwijl onze techniekers met digitale tools werken, autonomie krijgen en technisch interessante multidisciplinaire projecten draaien. Daarom bouwen we een EEG Academy uit die zich richt op verschillende doelgroepen en focust op techniek, een gestandaardiseerde manier van werken binnen projecten, vaardigheden en leiderschap. We startten net een proefproject waarin we elektriciens zelf opleiden via een technisch bad met intensieve technische trainingen. Tegelijk zorgen we voor inclusieve teams: 23 nationaliteiten, met taal als grootste barrière in onze kleinere vestigingen. We werven steeds in duo's aan, en flexibi-

liseren stilaan onze collectieve sluiting naar meer individueel in te plannen verlofdagen.

→ **Welke AI-toepassingen leveren bij EEG meetbaar resultaat?**

Onze IT-afdeling van acht mensen heeft concrete tools gebouwd. Een projectchatbot waarin onze mensen lastenboeken en meetstaten bevragen zonder zelf op te zoeken. Een app die onze 6.000 VCA-veiligheidsfiches ontsluit op de werf: kreeg iemand WD-40 in z'n oog, dan vindt hij meteen de eerste maatregelen. En op onze infomailbox meten we de ROI per mail — tachtig procent bleek junkmail die AI nu wegfiltert, een win die we wekelijks af-toetsen. We gebruiken AI bewust als hulpmiddel, niet als vervanging. Menselijke interventie blijft cruciaal, anders verliezen we de warmte die EEG net typeert.

→ **Digitalisering zou tijd vrijmaken — voelt u de druk in plaats daarvan stijgen?**

Ja, precies de paradox. Digitale tools laten toe dat één persoon meer projecten en meer medewerkers opvolgt, dus de hoeveelheid stijgt en de druk stijgt mee. Plus: klanten verwachten snellere opleveringen, het wetgevend kader wordt strikter, en onze strategie van multi-technische projecten van 15 miljoen en meer maakt alles complexer. Daarom investeren we expliciet in face-to-face overlegmomenten — one-to-ones, teamoverleg, vestigingoverschrijdend overleg — zonder dat het praatbarakken worden. Want zonder echte dialoog verlies je de warmte die EEG typeert. Dat is voor mij dé tegenkracht tegen pure efficiëntiedruk: contact dat menselijk blijft, niet alleen digitaal.

→ **Hoe houdt u één identiteit en veerkracht overeind met al die vestigingen en werven?**

Communicatie. Veranderen is intussen zo constant dat we het woord "transformatie" gebruiken — we zitten in een continue evolutie om EEG future-proof te maken. Maar dat verhaal moet doorsijpelen tot in de camionette, en dat is mijn grootste uitdaging. Intranet bereikt onze arbeiders niet — velen hebben geen werk-gsm, zitten jaren op dezelfde werf en komen nauwelijks binnen. Dus we werken met EEG Connect (maandelijks vanuit directie), een papieren krantje thuis, flyers en QR-codes in de camionettes, een communicatieverantwoordelijke per vestiging, info via WhatsApp, en we kijken nu naar schermen in werfketens. Veelzijdig, omdat één kanaal nooit volstaat.

— INTERVIEW 10

Ronald Beernaert

CHRO · **CM** — Christelijke Mutualiteit

Ronald Beernaert, CHRO bij CM, leidt HR in een mutualiteit waar maatschappelijke missie en bedrijfsefficiëntie elkaar voortdurend uitdagen, en pleit voor moedige systeem-ingrepen boven cosmetische cultuurprogramma's.

“Elke leider moet zich durven overbodig maken om de organisatie van morgen te bouwen.



→ **Hoe vermijdt u dat onzekerheid uw organisatie verlamt?**

Ik gebruik onzekerheid actief als hefboom. Politieke druk op onze financiering kun je beleven als bedreiging, maar evengoed als opening voor nieuwe businessmodellen rond reïntegratie of welzijn. HR moet die gezonde stress op tafel durven leggen, het denken pushen, en strategische workforce planning end-to-end ownen. Ik werk graag met scenario's: "stel dat we het met 20% minder moeten doen", of "stel dat we procesgerichte functies omgooien naar extreem klantgerichte rollen". Hyperconcreet, in co-creatie met business én talent uit de organisatie zelf. En het topic blijft op de agenda — anders verzandt het.

→ **Wat is uw aanpak voor talent — en wat met banken die juist hard op specialisaties screenen?**

Twintig functiekaarten volstaan voor elke organisatie. Wie obsessief op niche-competenties aanwerft, creëert barrières en maakt mensen niet future-proof. Ik geloof in hiring op waarden en goesting, met polyvalentie als culturele basis. Uiteraard moeten technische skills op niveau zijn — maar als waarden kloppen, heeft iemand het meeste potentieel om multi-inzetbaar te groeien. Mensen in niche-functies duwen vind ik bijna schuldig verzuim in een CHRO-rol. Cultuur van polyvalentie en interne mobiliteit zijn een gevolg van die keuze, niet een aparte programma-as.

→ **Hoe normaliseert u AI zonder de angst aan te wakkeren?**

We rolden Copilot stapsgewijs uit tot op kaderniveau en organiseren binnenkort zelfs een AI-theatershow voor alle medewerkers. Laagdrempelig, soms humoristisch — net om te tonen wat AI wel en niet kan, voor we taken

zoals automatisch CRM-wegschrijven inrollen. Op die concrete momenten zie je anders met een schroom van "oei, mijn job". Mijn motto: meer rock-'n-roll, minder sjablonen. Grootse formalistische kaders voor elk klein dilemma maken HR traag en stijf, terwijl we juist een agile leerhouding nodig hebben. Tegelijk benoem ik eerlijk: sommige functies verdwijnen, andere ontstaan. Sensibiliseren én concreet nieuwe rollen definiëren, dat is de dubbele opdracht.

→ **Hoe gaat u om met de groeiende prestatiedruk in een sociale organisatie?**

We lanceerden een mental sidekick: elke medewerker krijgt credits voor preventieve hulp bij financiële, juridische of persoonlijke zorgen. Ik geloof enorm dat je moet investeren vóór mensen uitvallen, niet erna. Werknemers zijn voor mij personen, geen FTE's — die maken iets mee in hun leven, en dat raakt hoe ze op het werk staan. Maar consequent zijn betekent ook durven afscheid nemen wanneer iemand écht niet meer mee kan. Sociaal zijn is niet hetzelfde als elke individuele casus eindeloos rekken. Je beschermt net je hoger doel door grenzen te stellen — anders verlies je de waarde die je wilt levend houden.

→ **Wat is uw belangrijkste tip om uw organisatie wendbaar te houden?**

Investeer extreem in strategiecommunicatie en vulgarisatie. Vertel het verhaal simpel, enthousiast en herhaaldelijk — ook al klopt niet elk detail uit de boardroom. Iedereen moet het kunnen navertellen aan partner of buur; dat is voor mij de echte test. We deden cultuurwandelingen in kleine groepen door de hele organisatie, begeleid door management. De bottom-up impact was gigantisch — taal

horizon

RONALD BEERNAERT

en gedrag verschoven gelijktijdig. Maar het mag nooit stilvallen. Hou tegelijk een successi-on-perspectief: durf pionnen te verzetten en bewust kansen geven aan nieuwe generaties op kritische functies. Anders blijft je managementlaag de remfactor in elke transformatie.

— INTERVIEW 11

Sabien Lemaire

CHRO · **Liantis**

Sabien Lemaire, CHRO bij sociaal-secretariaat Liantis, ziet onzekerheid als structurele context en zet sterk in op wetenschappelijk onderbouwd leiderschap, interne mobiliteit en welzijn als concurrentieel voordeel.

/// **AI verandert niet alleen het werk — AI verandert ook loopbanen.**



→ **Onzekerheid is intussen de norm — wat betekent dat voor HR bij Liantis?**

Onzekerheid is geen uitzondering meer maar de structurele context waarin we functioneren. Arbeidsmarkt, technologie, geopolitiek, regelgeving — alles verschuift tegelijk, en dat raakt zowel medewerkers als klanten. We weven welzijn en HR-beleid volledig door elkaar, want psychosociale risico's zijn vandaag de grootste in onze organisatie. Dat start bij hybride werken, autonomie en flexibiliteit, en eindigt bij leidinggevenden die psychologische veiligheid creëren. Bedrijven die in onzekere tijden werkzekerheid én psychologische veiligheid bieden, halen daar een echt concurrentieel voordeel uit. Geen softe randvoorwaarde — een strategische keuze die je elke dag waar moet maken.

→ **U investeert zwaar in leiderschap. Waarom werkt de oude promotiologica niet meer?**

Tien jaar terug werd de sterkste expert leidinggevende, als een soort promotie. Maar coachen, een team begeleiden en psychologische veiligheid creëren zijn andere skills dan vakexpertise. Daarom bouwen we een wetenschappelijk onderbouwd leadership-traject rond leading yourself, your team en your business — met evenveel aandacht voor harde skills zoals business acumen en data-geletterdheid. Wetenschappelijke onderbouwing is voor mij een non-negotiable; wat we uitrollen moet ergens op steunen, niet op buikgevoel. Via focusgroepen detecteren we noden per laag van leidinggevenden, want een teamlead heeft andere uitdagingen dan een senior manager. Eén pad voor iedereen werkt niet.

→ **Hoe zet u AI-agents in zonder dat de mens uit de relatie verdwijnt?**

We piloteren met een AI-agent die binnenkomende klantenvragen via Outlook voorbewerkt. Op basis van onze kennis stelt hij een voorontwerp van antwoord op en spot zelfs commerciële opportuniteiten. Voor onze klantenadviseurs verlaagt dat mentale druk: ze starten niet meer van nul. Maar de eindverantwoordelijkheid blijft bij de adviseur, die het antwoord altijd nakijkt en aanvult met kennis die mogelijk nog niet in de databank zit. AI is bij ons assistent, de mens blijft auteur. Wij zijn een compagnon voor onze klant — automatiseren waar het kan, om de vrijgekomen tijd in échte menselijke relatie te steken. Dat is ons unfair advantage.

→ **De krapte op de arbeidsmarkt verzwakt iets. Welke verschuiving ziet u dan wel?**

De krapte vertraagt licht, ook omdat onzekerheid mensen voorzichtiger maakt om van job te veranderen. Maar fundamenteeler: skills worden belangrijker dan functies, mede door digitalisering en AI. Externe aanwervingen kunnen niet alle gaten dichten, dus interne mobiliteit en reskilling worden cruciaal — niet uit noodzaak, maar omdat een organisatie alleen flexibel is in de mate dat haar medewerkers flexibel zijn. Ik zie ook een duidelijke shift naar multidisciplinaire profielen: HR en data, preventie en wellbeing, HR en wellbeing. En AI verandert niet alleen het werk — AI verandert ook loopbanen. Dat moeten we expliciet in onze ontwikkelingsprogramma's vertalen.

levensfasen en referentiekaders. Jonge ouders willen ook minder werken vanwege kleine kinderen, ouderen willen soms net nieuwe uitdagingen. Verwachtingen verschillen, los van geboortjaar. Bij ons gelden dezelfde kansen voor 25 als voor 55: dezelfde flexibiliteit, dezelfde deeltijdregelingen, dezelfde leerkansen. We werven nog mensen aan van zestig omwille van hun expertise, omdat we een expertenorganisatie zijn waar ervaring waarde toevoegt. Mentorship loopt in twee richtingen – anciëns die expertise overdragen, jongeren die digitale vaardigheden bijbrengen. Beide werelden hebben elkaar nodig; de echte verarming komt zodra je in hokjes denkt.

— INTERVIEW 12

Stéphanie Grysolle

CHRO · **BNP Paribas Fortis**

Stéphanie Grysolle leidt HR bij BNP Paribas Fortis, een bank met tienduizend medewerkers, en bouwt HR om van reactief-transactioneel naar anticiperend-relacioneel met leadership als hefboom voor veerkracht.

“Vroeger was het crisis en back to normal — die back to normal komt nu niet meer.



→ **Wat is fundamenteel anders aan de huidige onzekerheid?**

Vroeger had je een crisis en daarna een stabilisatie. Een beurscrash, een geopolitieke schok — je ging erdoor en daarna was het weer "normaal". Vandaag volgen crisissen elkaar veel sneller op: financiële schokken, regulatory changes, AI-acceleratie en geopolitiek tegelijk. Die constante turbulentie dwingt ons om resilience en adaptability structureel in te bouwen, niet enkel als individuele soft skill. We werken al tien jaar Agile, plannen onze workforce veel anticiperender en zorgen dat onze organisatie even veerkrachtig is als onze mensen. Continuous improvement is geen slagzin meer — het is hoe je vandaag een bank met tienduizend medewerkers relevant houdt.

→ **Hoe ver staat AI binnen jullie HR-praktijk concreet?**

We werken sinds 2024 met onze 'interne Chat-GPT' Yara, en op één jaar tijd gingen we van 24% naar 84% gebruikers doorheen de hele bank. 95% van onze mensen geeft willingness to learn aan, 80% staat positief tegenover AI in onze strategie. Onze "AI for all"-strategie werpt zijn vruchten af. We schreven dedicated prompts voor heel de bank — bijvoorbeeld om people managers te helpen SMART-objectieven te formuleren, operationeel klein maar conceptueel groot. Binnen HR gebruiken we AI bijvoorbeeld ook om teksten, zoals in job descriptions, te verbeteren en meer dynamisch, engagerend en relevant te maken. Uiteraard wordt alles vóór publicatie kritisch herbekeken om de human touch te garanderen, en vooral elke diversity-related of andere bias te vermijden. AI is geen doel, wel een tool om aan onze objectieven te raken.

→ **Waar komt de toegenomen prestatiedruk eigenlijk vandaan?**

Niet van AI, dat zou ik zeker niet als root cause benoemen. De druk komt van de bredere acceleration: geopolitieke schokken op je P&L, regulatory changes die capaciteit vergen en zo productontwikkeling vertragen, een economie die niet groeit. AI moet net helpen om die druk op te vangen, niet versterken. Daarom investeren we hard in corporate culture als basis van engagement, gecascadeerd vanaf de top. Zonder geloofwaardige top zal het in de teams geen effect hebben. Voor tienduizend mensen kan HR niet rechtstreeks met elke collega werken — dus we versterken onze people managers met scripts, tools en kaders. Zij maken de dagelijkse beleving van cultuur, AI-absorption en resilience.

→ **Wat maakt een leider sterk in een bank vol expertise?**

Charisma om boodschappen te kaderen, kalmte houden wanneer de rest zenuwachtig wordt — dat zijn de basics. Maar de echte differentiator is intellectual humility tonen en collective intelligence cultiveren. In een bank van expertise verwachten mensen vaak dat de leader alles weet. Net dán vulnerability tonen en zeggen "ik weet het zelf nog niet" maakt een leader sterker. En op het juiste moment beslissen, zodat onzekerheid in het team verdwijnt. We bouwen rond corporate culture een echt cascading-traject richting 2030 — strategie kan niet slagen zonder dat onderliggende werk. We werken iteratief, want één workshop en een slogan veranderen niets.

→ **Vier generaties op uw werkvloer — probleem of kans?**

Een verrijking, geen bedreiging. Zo bekijk ik

horizon

STÉPHANIE GRYSOLLE

het ook bij AI: opportunity, niet threat. We zitten met vier generaties op de werkvloer, in sommige teams bijna vijf. Carrières zijn langer geworden. Aan de ene kant zit je met kennis en ervaring, aan de andere met dynamiek en nieuwe manieren van werken. Het gevaar van over generaties spreken is dat je een dichotomie creëert en op verschillen focust in plaats van op gelijkenissen. We verdiepen ons dus wetenschappelijk in die generaties, om ze écht te begrijpen, en zo aantrekkelijk te kunnen blijven voor talenten.