



## OP DE KOFFIE BIJ ...

# Mieke Neyrinck – Bpost

In deze rubriek gaat SBS Skill BuilderS op de koffie bij inspirerende personen.

- Mensen aan het hoofd van een bedrijf, afdeling of team.
- Mensen die purpose, waarden en connectie hoog in het vaandel dragen.
- Die anno 2019 bezig zijn met het actief en gericht aantrekken, ontwikkelen en inzetten van talent.
- Want laat dit nu net de purpose zijn van SBS Skill BuilderS: Vérder met ieders talent!

## Nieuw talent aantrekken

Bpost bevindt zich in onstuimige zee, zegt Mieke Neyrinck, Senior HR Manager Talent, Development and Career. Hoe is het om in zo'n situatie een consistent HR-beleid te voeren, nieuw talent aan te trekken en interne mobiliteit te stimuleren. We vroegen het haar.

---

## We kennen Bpost allemaal. Wat is uw rol in dit bedrijf?

“Het HR-directiecomité telt tien mensen. Mijn collega’s zijn bijvoorbeeld Head of Reward, Head of Talent Acquisition, Head of Shared Service Center. Daarnaast heb je nog de Business Partner Directors. Ikzelf ben Head of Talent Development & Career. Met een team van twintig collega’s zorgen we voor het development van onze mensen, meer specifiek voor de ontwikkeling van hun soft skills. Wij zetten trajecten op van A tot Z, om bijvoorbeeld te werken rond onderhandelingsvaardigheden, leadership of conflictmanagement. Het gaat altijd om blended trajecten, waarbij het stukje klassieke opleiding in de klas slechts een fractie vormt van het volledige opleidingstraject.

Mijn departement Talent Management is dan weer verantwoordelijk voor alle corporate talent processen, met onder andere performance en career management. Zij tekenen corporate processen uit die over de hele organisatie worden uitgerold. De focus ligt op België, maar in januari zetten we voor career management de eerste stap naar groepswerken binnen de groep. Dat vind ik een heel positieve evolutie.

Het luikje ‘Career’ ten slotte gaat over alles wat met interne mobiliteit te maken heeft. We werken bij Bpost met statutairen en contractuelen met tewerkstellingszekerheid, voorzien via CAO, maar deze mensen hebben daarom nog geen garantie op een job. Als zij die, door herstructureringen, verliezen, helpen en coachen wij hen naar een nieuwe functie. We stellen ze bvb. tewerk op tijdelijke missies. Career coaching zit ook onder mijn vleugels.

## Hoeveel mensen serviceren jullie vanuit HR?

“We staan ten dienste van 26.000 collega’s. In de groep zijn dat er zo’n 35.000.”

## CREATIVITEIT IN TIJDEN VAN ONZEKERHEID

### Met welke uitdagingen krijgen jullie nog te maken?

“Het vergt creativiteit om ontwikkeling een plaats te blijven geven in tijden van onzekerheid, want het is vaak het eerste dat in dat soort situaties wordt geschrapt. We luisteren daarom goed naar wat er leeft bij onze interne klanten en stemmen onze ontwikkelingsoplossingen daarop af. Als onze interne klant aangeeft dat een dag opleiding volgen onhaalbaar is, dan zoeken wij een haalbaar alternatief zoals een blended traject of intervisies. Maar dan nog gebeurt het jammer genoeg af en toe dat de opstart van een traject wordt uitgesteld omdat er andere prioriteiten zijn.”



*Het initiatief voor jobmobiliteit ligt bij drie partijen: de medewerker, zijn manager en HR. Maar het is toch vooral de medewerker zelf die, samen met zijn manager, het heft in handen moet nemen.”*

### Hoe geeft Bpost vorm aan jobmobiliteit en flexibele loopbanen?

“Vandaag is interne mobiliteit veeleer een ad hoc verhaal. Openstaande vacatures komen eerder toevallig ter sprake onder managers, maar het is onze bedoeling de interne mobiliteit sterker te ondersteunen en het debat errond te faciliteren.”

“Ook op loopbaanmanagement willen we ons meer focussen. Als in het verleden iemand de juiste competenties had voor een bepaalde job, dan was er al een match en wierven we die persoon aan. Er werd niet stilgestaan bij de verdere loopbaan van die medewerker. Nu willen we meer werk

maken van carrièreplanning voor managers en hun verantwoordelijken: wat is hun aspiratie, hun perspectieven en waar willen ze naartoe? Welke stappen moeten daarbij gevolgd worden en hoe kunnen wij helpen bij hun individuele ontwikkeling? Door dit te doen willen we onze medewerkers een uitdaging kunnen blijven aanbieden. Want aan uitdagingen geen gebrek...”

### **Hoe vertaalt die inspanning voor talent- en jobmobiliteit zich bij Bpost?**

“Het is niet mijn bedoeling om echt loopbaanpaden vast te leggen. Wel om de interne mobiliteit te stimuleren en ervoor te zorgen dat mensen dit ook zelf in handen nemen. Medewerkers moeten met hun verantwoordelijke in debat kunnen gaan over hun ambities en verwachtingen. Een Career Manager ondersteunt hen hierbij door bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding aan te bieden, of een tool om hun loopbaanankers te bepalen.”

## **UNIEK: CAREER CENTER**

### **Welke rol speelt jullie Career Center in het verhaal van jobmobiliteit?**

“Ons Career Center is volgens mij uniek. Vandaag tellen we in ons bedrijf een 400 collega’s die ten gevolge van reorganisaties, geen vaste job hebben, en die bvb. op tijdelijke missies gezet worden. Dat terwijl ze coaching en begeleiding genieten en zich kunnen ontwikkelen in de richting van hun ambities binnen de organisatie..”

### **Hoe makkelijk of hoe moeilijk is het om een medewerker in het Career Center gemotiveerd te houden?**

“Dat gaat voor de ene mens al wat makkelijker dan voor de andere. Je moet rekenen dat er medewerkers bij zitten die 20 jaar hun job hebben uitgeoefend en

dan plots, na herstructurering, geen job meer hadden. Voor hen voorzien we in een langer coachingtraject waarbij we hen eerst doorheen de hele rouwcurve begeleiden, om vervolgens te praten over hun toekomst bij Bpost en over de next steps.”

### **Wat is de insteek van het Career Center?**

“Terwijl mensen vroeger geheroriënteerd werden als gevolg van een reorganisatie, begeleidt het Career Center nu vanuit een proactieve en positieve insteek. Ons aanbod is sinds begin dit jaar ook veel professioneler geworden. We werken met vaste coachingtrajecten, afspraken en een tool rond loopbaanankers.”



*Medewerkers van Bpost krijgen meer kansen om met hun loopbaan bezig te zijn.”*

### **Hebt u de indruk dat Bpost-medewerkers nu meer met hun loopbaan bezig zijn dan pakweg 5 jaar geleden?**

“Ik kan dat niet zwart-op-wit aantonen. Ze krijgen in ieder geval wel meer kansen om met hun loopbaan bezig te zijn. Mensen zonder middelbaar diploma bijvoorbeeld hebben met het programma ‘Future Me’ de mogelijkheid om het diploma te behalen tijdens hun tewerkstelling bij Bpost. Gedurende twee jaar studeren ze via online leermodules en gaan ze één keer per maand naar de les. Met het diploma op zak zijn ze meer inzetbaar. Een aantal medewerkers groeit door naar een rol als teamleader, maar er zijn er evengoed die op termijn het bedrijf verlaten. We willen mensen nu eenmaal mobiel maken, zowel intern als extern. De filosofie van ‘Future Me’ is om, vanuit een maatschappelijk engagement, mensen te ondersteunen in hun groei. Daarnaast hebben we nog specifieke opleidingsprogramma’s waarin we bijvoorbeeld postbodes met veel potentieel detecteren en hen in een traject begeleiden naar een rol als teamleader.”

## INTERNE ARBEIDSMARKT ACTIVEREN

Een studie van Ans De Vos, professor aan UA, zegt dat door de druk om vooral te focussen op directe inzetbaarheid, er een tendens is om snel nieuwe mensen aan te werven eerder dan binnen de organisatie op zoek te gaan. **Studies tonen aan dat medewerkers die zichzelf als intern inzetbaar zien in de organisatie minder geneigd zijn te solliciteren op de interne markt. Ervaart u dit ook bij Bpost?**

“Ons Career Center is in elk geval bedoeld om de interne arbeidsmarkt te activeren. Ik heb ook niet de indruk dat interne mensen minder geneigd zijn om te solliciteren. In een groot bedrijf als het onze heb je veel kansen om iets anders te gaan doen.

Wat het snel aanwerven van externe mensen betreft, die tendens bestaat inderdaad. We anticiperen erop met ons Career Management maar hebben nog een weg te gaan op het vlak van upskilling en reskilling. We weten wat eraan komt, denk maar aan digitalisering en robotisering, en dat we daardoor een ander soort arbeid en dus andere competenties zullen nodig hebben. Maar welke precies? En hoe ziet de workforce er binnen vijf jaar uit? We willen meer in kaart brengen welke jobs er zullen blijven bestaan, welke er zullen veranderen en hoe we dan proactief kunnen reskillen. Samen met de collega's van Talent Acquisition wil ik er bijvoorbeeld volgend jaar echt werk van maken om mensen te laten evolueren naar commercieel medewerkers, omdat daar momenteel een tekort aan is.”

### **Welk effect heeft vrijwillige interne mobiliteit volgens u op het welzijn van medewerkers?**

“Iedereen heeft nood aan ontwikkeling, in de breedte dan wel hiërarchisch. Als je vijf jaar dezelfde job doet, denk ik dat je op den duur je energie en zuurstof gaat halen uit iets nieuws, uit andere competenties. En dat heeft een invloed op je engagement.”

## JONG TALENT AANTREKKEN

Het lijkt wel fijn om vanuit uw rol een stempel te kunnen drukken op rekrutering, ontwikkeling en engagement...

“Dat gebeurt zeker niet alleen vanuit mijn departement. Maar we zijn inderdaad heel erg bezig met hoe we mensen kunnen aantrekken, houden en laten ontwikkelen. We hebben continu 300 vacatures voor postbodes openstaan. Dus moeten we een alternatieve instroom trachten te creëren. Onlangs lanceerden we daarvoor ons nieuw project ‘Duaal leren’, dat openstaat voor een breed publiek. Het is een jaartraject waarin mensen werken en leren combineren en daarna bij Bpost worden aangeworven. Jong talent aantrekken vind ik ook belangrijk. We bieden hen een opleidingstraject aan waarbij ze gedurende twee jaar roteren en proeven van verschillende functies in de organisatie. Na deze opleiding nemen ze dan een junior manager functie op en op termijn kunnen ze doorstromen naar andere managementfuncties.”

### **We hadden het daarnet al even over maatschappelijk engagement. Wat is uw mening daarover?**

“We zijn de grootste werkgever van het land, dus dragen we een maatschappelijke verantwoordelijkheid.”

## HIT & RUN

### Hoe zou u zichzelf omschrijven in drie woorden?

“Ik ben zeer actie- en oplossingsgericht. Voor mij is geen enkel probleem onoverkomelijk want er is altijd een oplossing. I’ll make it happen. Ik panikeer niet snel als er zich een onvoorziene situatie voordoet. Daarnaast ben ik ook empathisch en met mijn luistervermogen kan ik goed inschatten wat anderen rond de tafel willen. Zo kan ik vanuit HR een advies formuleren en mee bouwen aan het verhaal van de interne klant. Tot slot beschik ik ook over een mentale flexibiliteit, wat een belangrijke troef is bij Bpost vandaag. Wat vandaag wordt beslist kan morgen immers anders zijn. Maar je moet mee.”

### Wat betekent levenslang leren voor u?

“Zodra de routine erin sluipt, kijk ik uit naar een nieuwe uitdaging. Dan ga ik exploreren, een seminarie volgen, nieuwe projecten zoeken die we kunnen realiseren. Levenslang leren betekent voor mij alsmaar kunnen bijleren dankzij projectwerking en dankzij contacten. Ik kom graag in contact met anderen uit de HR-wereld. Want ik denk dat we nog heel veel van elkaar en van vooruitstrevende bedrijven kunnen leren.”

### Welk boek veranderde uw leven?

“Ik lees weinig professioneel werk; mijn inzichten haal ik eerder uit seminars bijvoorbeeld. Met fictie kan ik even mijn verstand op nul zetten. Maar er is niet echt een boek dat mijn leven heeft veranderd.”





#### ◀ Welke boodschap hebt u voor de lezers?

“Problemen zijn er om opgelost te worden. Ik laat anderen ook graag nadenken over oplossingen, want – en dat herhaal ik vaak – er is altijd een oplossing, alles komt goed.”

#### Hebt u nog tijd voor sport?

“Ik kruip ’s avonds graag vroeg in bed om de dag nadien om 6u ’s morgens te gaan joggen. Ik probeer dat driemaal per week te doen, wat toch wel een uitdaging is. Lopen geeft mij rust, het helpt mij om stoom af te blazen en om zo zaken terug in perspectief te zien. Als ik in het weekend tijd heb, ga ik graag uren wandelen in de natuur, waar niets mij kan storen. Ik kom tot rust in een omgeving waar niemand is, zoals aan het strand en in de duinen. Zonder geconnecteerd te zijn. Op vakantie zet ik ook mijn mails af en dat werkt. Dat geef ik ook vaak mee aan mijn team. Als ik een mail krijg van iemand die op vakantie is, durf ik daar fel op te reageren om duidelijk te maken dat dit niet kan. Tenzij er zich uitzonderlijk grote drama’s of problemen zouden voordoen.”

## ◀◀ Wat staat er nog op uw bucketlist?

“Ik heb geen bucketlist, maar ik heb wel een Fuck-It List. Een lijstje met dingen die ik echt niet meer wil doen. Ik had mij vroeger altijd voorgenomen om een marathon te lopen. Maar nu denk ik: fuck it, dat hoeft niet, dus ik ga er mijn tijd niet in steken. Ik investeer bijvoorbeeld ook niet meer in relaties die voor mij geen meerwaarde meer hebben. Ik zie veel mensen in mijn omgeving streven naar hun bucketlist, terwijl ik meer op zoek ga naar de rust en evenwicht en geniet van vandaag.”

### **Met wie zou u graag eens gaan dineren?**

“Helaas is hij er niet meer, maar ik had graag eens willen dineren met Jean-Luc Dehaene. Voor mij is hij één van de grootste politici die ons land heeft gehad, die dat gecombineerd kreeg met een enorme menselijkheid en realisme. “We gaan de problemen oplossen als ze zich stellen”, is mijn favoriete quote van hem. De manier waarop hij die uitspraak maakte, dat vond ik heel indrukwekkend. Ja, Jean-Luc is voor mij een heel inspirerend figuur geweest.”

### **Vult u verder aan: “Als ik kon tijdreizen, dan zou ik...”**

“Als ik kon teruggaan in de tijd, zou ik alles op dezelfde manier doen zoals ik het vandaag aanpak. Natuurlijk had het leuk geweest als ik 20 jaar geleden dezelfde maturiteit had gehad als vandaag. Verder ben ik niet zo futuristisch aangelegd en eigenlijk wil ik liever niet weten wat er binnen 10 jaar zal gebeuren. Maar als ik zou kunnen tijdreizen, lijkt het mij leuk om te weten welke stappen ik in mijn loopbaan nog zou zetten. Dat zou mij helpen in het maken van bepaalde keuzes. Hoewel ik geloof dat iedere keuze op dat moment de juiste is.”