

## Foutjes mogen maken, hoort bij leren.

*De start van een nieuw schooljaar is een uitgelezen moment om even halt te houden en na te gaan waar we staan met het levenslang – het klinkt als een veroordeling – leren en bijleren. Clement Leemans, Move!-consultant en docent HRM en Organisatieontwikkeling aan de HUB Brussel licht graag toe volgens welke paradigma's bedrijven nog te vaak het leren aanpakken. Als hij mag vertellen hoe het ook anders kan – eigenlijk, hoe het volgens hem anders zou moeten – is hij helemaal in zijn nopjes.*

### **Permanente opleiding is noodzakelijk, daar twijfelt toch niemand meer aan?**

Clement Leemans: "Organisaties die focussen op standaardiseren, op het in bedwang houden van productiekosten of op het controleren van hun processen, willen vooral dat iedereen zo goed mogelijk de standaarden, regels en procedures volgt die in het verleden werden ontwikkeld en die hun waarde hebben bewezen. In die context willen managers de controle bewaren en er zeker van zijn dat de juiste dingen worden gedaan. Opleiding wordt beperkt tot die materie die medewerkers volgens het systeem echt nodig hebben. Experts moeten aan de mensen uitleggen hoe iets werkt en dan zullen medewerkers wel doen wat de expert zegt. Ze gieten medewerkers vol met kennis die niet uit de mensen zelf komt. Kennis die ze niet zelf hebben ervaren en waar ze ook niet over hebben moeten nadenken."

### **Wat ontbreekt er dan aan die benadering?**

Clement Leemans: "De wereld is grondig veranderd. Vroeger gingen producten rustig tien jaar mee. Je kon jaren op dezelfde manier werken. Vandaag is een nieuwe dienstverlening al na enkele weken achterhaald door een andere benadering van je concurrent. Nieuwe technologie is – mede door de globalisering – na een half jaar al voltooid verleden tijd. De uitdagingen die zich vandaag commercieel, juridisch, relationeel of technisch aandienen, zijn zo complex en telkens opnieuw zo anders dat niemand er een pasklaar antwoord voor heeft. Je hoeft niet te doen alsof er een expert is die het je allemaal kan uitleggen. Niemand is nog competent. De expert kan je wel vertellen wat vroeger heeft gewerkt, maar het is heel onzeker of dat vandaag nog werkt. Leren is niet meer het kopiëren van recepten uit het verleden,

maar wel de vaardigheid ontwikkelen om op elk moment te interpreteren wat je ziet en daar passend mee om te gaan. Naar boven kijken heeft geen zin meer, want daar zit iemand die het ook niet meer weet. Die moet ook ter plekke bedenken hoe erop te reageren. Vandaag heb je dus medewerkers nodig die meedenken; die initiatief nemen."

### **Is de doorsnee medewerker wel in staat om nieuwe situaties goed te interpreteren en een passende nieuwe manier van reageren te bedenken? Of moeten we allemaal cursussen strategisch denken gaan volgen?**

Clement Leemans: "Kijk maar eens waartoe mensen privé in staat zijn. Hoe kan het dat iemand die al tien jaar rondtrekt met zijn gehandicapte dochter, die voorzitter is van het oudercomité, die het wijkfeest organiseert en die een lening van tweehonderdduizend euro afsluit voor zijn nieuwe huis plots op kantoor niet in staat zou zijn nieuwe situaties te analyseren en samen met collega's beslissingen te nemen? Dat moet je mij eens uitleggen! Op basis van hun ervaring vinden medewerkers beslist oplossingen voor nieuwe en oude problemen. Zo leren ze bovendien veel meer dan in een werkvreemd opleidingscentrum. Vooral grote bedrijven bouwen gigantische opleidingsdiensten uit. Ze ontwikkelen tientallen trainingen en worden beloofd in functie van het aantal sessies dat ze op jaarbasis afwerken en het aantal leerlingen dat de klassikale opleidingen volgt. Medewerkers worden vele dagen uit de realiteit weggehaald en dan 'slimmer' teruggestuurd. Ondertussen zijn hun omgeving en hun uitdagingen weer veranderd en passen de aangeleerde antwoorden niet meer. Trouwens, hoe imposanter zo'n centrum, hoe verder het vaak afstaat van de praktijk en hoe minder relevant wat mensen er leren. De oplossingen die medewerkers in dialoog met collega's bedenken en zelf invoeren, zijn meestal veel beter. Het zijn bovendien hun oplossingen. Dat verhoogt de kans op succes."

### **Zetten bedrijven echt die stap naar grotere verantwoordelijkheid voor hun medewerkers?**

Clement Leemans: "Ik voel dat er over nieuwe evoluties in leren en ontwikkelen veel wordt gedacht en gesproken, maar dat er in de praktijk vaak nog te weinig verandert. Hoe goed interne opleiders en externe consultants het ook bedoelen, hun organisaties passen zich moeilijk aan. Ze voelen 'involvement' en 'empowerment' nog te vaak aan als onrealistisch. 'Mensen willen niet betrokken worden. Die willen gerust gelaten worden. Die komen alleen maar werken voor het geld' zijn klassieke tegenwerpingen.

Organisaties vrezen dat meer mensen betrekken bij het opbouwen van een strategie alleen maar vertragend werkt; dat het alles nog moeilijker maakt. Toch is het juist door medewerkers meer ruimte te geven om hun competenties en ervaring op hun werkplek te gebruiken, dat organisaties toegang krijgen tot heel veel resultaatgerichte energie. Medewerkers die betrokken worden bij het ontwikkelen van de bedrijfsvisie – om het even op welk trapje ze staan in de organisatie – denken mee vanuit die visie. Die moet je niet constant meer voorschrijven wat ze moeten doen. Die zijn in staat autonoom te werken en samen met collega's beslissingen te nemen; die kunnen afstand nemen en reflecteren over wat er mis ging. Foutjes mogen maken, hoort bij het leren."

### **Meer info:**

[www.movelearning.com](http://www.movelearning.com)

Walter De Hertog

De Vereniging van Opleidings- en Vormingsverantwoordelijken laat je graag mee genieten van de weetjes en tips die stromen door haar lerend netwerk.



Welkom op [www.vov.be](http://www.vov.be).  
Voor input en/of reacties:  
[walter.dehertog@vov.be](mailto:walter.dehertog@vov.be)

### **VOV-agenda**

- Club Oost-Vlaanderen, Syntra, Aalst, 10 september, 18 u. tot 21 u.
- Club West-Vlaanderen, 'Strategisch opleidingsbeleid', Daikin, Oostende, 11 september, 16 u. tot 20 u.
- Club Leuven, Stad Leuven, 15 september, 18 u. tot 21 u.
- Club Kempen, Nike, Laakdal, 17 september, 17 u. tot 20 u.
- Pitstop, 'Creatief met kurk. Ook in jouw job? Ontdek hoe.', Boudewijngebouw Vlaamse Overheid, Brussel, 23 september, 13.30 u. tot 17 u.
- Club Antwerpen, 30 september, 17.30 u. tot 21 u.
- Pitstop, 'Breinleren', VDAB, Wondelgem, 23 oktober, 13.30 u. tot 17 u.
- Club Oost-Vlaanderen, Stanwick Management, 12 november, 18 u. tot 21 u.
- Club Kempen, Gamma België, Leusden Nederland, 19 november, 17 u. tot 20 u.
- Tweejaarlijks VOV-forum, 'Licht op Leren', Nationale Bank van België, Brussel, 21 november, 9 u. tot 19 u.