



ERVARINGSGERICHTE OPLEIDINGEN ... MEER DAN EEN "WAUW"-EFFECT?

Ervaringsgerichte opleidingen... Wat is dat precies? Een nieuwe mode die zijn weg zal vervolgen?
Een benadering met een echte toegevoegde waarde? Vanuit mijn ervaring eigen op het terrein
nodig ik u uit om een balans op te maken.



DE WERELD VAN DE OPLEIDINGEN: DE BEHOEFTE EVOLUEREN...

Wanneer we het standpunt van de deelnemers bekijken, stellen we een verandering vast in hun verwachtingen en hun houding. De deelnemers willen terug naar huis vertrekken met meer "persoonlijke" verworvenheden, die ze niet alleen op het werk, maar ook in hun privéleven kunnen gebruiken. Dat is overduidelijk wanneer de opleiding thema's zoals stress of een onderwerp als handigheid aansnijdt. De deelnemers staan vaak sceptisch of cynisch tegenover een boodschap die de verantwoordelijkheid voor stress bij henzelf legt, waarbij het vooral de bedoeling is om de prestatie van het bedrijf te verhogen en de portefeuille van de aandeelhouders dikker te maken. Om er een karikatuur van te maken, een discours dat beperkt blijft tot "Beheers beter je prioriteiten en je bent minder gestresseerd" of "Durf nee te zeggen en je zal minder overstelpt worden met werk" wordt moeilijk geslikt. De medewerker kan de indruk hebben dat hij een inspanning moet leveren en nieuwe gewoontes moet aanleren, terwijl de werkgever zich niet voldoende in vraag stelt en ongezonde arbeidsomstandigheden in stand blijft houden. De veranderingen volgen elkaar in sneltempo op, de druk neemt toe, zonder nog maar te spreken over mogelijke dreigende ontslagen of herstructurerings die aan de horizon verschijnen en de geruchtenmolen doen draaien.

De medewerker is nochtans bereid om een duit in het zakje te doen en is er zich alsmaar meer van bewust dat ook hij zich moet aanpassen aan de nieuwe uitdagingen van onze maatschappij en onze arbeidswereld. Maar op voorwaarde dat de werkgever duidelijk zijn deel van de verantwoordelijkheid op zich neemt en toont dat hij oplossingen invoert die bijdragen aan het welzijn van de werknemer en de druk verminderen. Kortom, de medewerker verwacht een direct voordeel van een opleiding, voor hem als persoon, en is bijzonder gevoelig voor de gedeelde verantwoordelijkheid tussen medewerker en werkgever.

De deelnemers willen trouwens graag onderwerpen die vaak op een logge manier voorgesteld worden (bv. stress bestrijden, absentisme verminderen, de burn-outplaag een halt toeroepen...) op een plezierigere, lichtere manier en in een oplossingsgerichte dynamiek behandeld zien.

Ten slotte hebben sommige bedrijven genoeg van de welbekende methodes, zoals rollenspellen. Ze willen verrast worden...maar niet te veel.

Vanuit het standpunt van de organisatoren (HR-verantwoordelijken/Talent manager/Training manager, Well-being manager...) is het de bedoeling om de mentaliteit en het gedrag duurzaam te doen evolueren. Ze willen meer en meer aanmoedigen om te veranderen, de mensen sterk bewustmaken en ze toch respecteren, in een positieve, meeslepende sfeer. Ze gebruiken soms ook het woord "cadeau" voor de deelnemers, om het idee te vertalen dat de opleiding een stimulerende, ludieke en aangename ervaring zal zijn, waaruit de persoon een maximum zal kunnen halen, zowel voor het werk als voor zijn leven. Het gaat verder dan het verwerven van "skills" of tools.

De organisatoren willen ook van de opleiding profiteren om werknemers de gelegenheid te geven elkaar "beter te leren kennen": zichzelf leren kennen en de anderen leren kennen. Dat vraagt om een aanpak "op maat" die de deelnemers en hun persoonlijke behoeften meer ruimte geeft tijdens de opleiding. De opleiding is veel eerder opgevat als een workshop, met maximale interactie en met coachingmethodes, die persoonlijke "openbaringen" en het aanleren van nieuwe gewoontes bevorderen. Ook de energie van de groep is geruststellend en moedigt aan om te leren in een periode van onzekerheid en snelle veranderingen. Onder stress en in periodes van onzekerheid hebben veel medewerkers de neiging om in hun bubbel te blijven zitten, alles te herkauwen, vol te houden, een beetje zoals machines. De workshopformule is een manier om samen te komen en ervaringen, belevingen maar ook goede praktijken met elkaar te delen. Een manier om afstand te nemen en te relativiseren. Een manier om de stuurknuppel terug over te nemen, het gevoel van controle over de situatie.



VERANDERING, JA...MAAR NIET TE VEEL

Wat ik net beschreven heb, is een algemene tendens, een klimaat. Als we er meer in detail naar kijken, zien we er een paar tegenstellingen in. Ik stel vast dat bepaalde mensen vaak naar een ervaringsgerichte opleiding of naar een workshop komen om weer te vertrekken met "kant-en-klare" recepten, oplossingen, die de trainer voor hen heeft voorbereid. De werknemer vindt dat hij niet gevraagd heeft om de veranderingen die hij ondergaat of om de druk die met aandeelhouderschap gepaard gaat en hij verwacht dat de werkgever de problemen oplost. Terwijl de opleiding bedoeld is om aan jezelf te werken, met introspectie en een kritische blik op je eigen manieren van werken, kan er dus een vorm van weerstand of frustratie ontstaan. De bedoeling is hier om te leren vissen en niet om gewoon vis te geven.

Van de kant van de organisatoren wil men wat nieuws en verfrissends, maar waar men wel de controle over kan houden. Die angst om de controle te verliezen vertaalt zich bijvoorbeeld in de overdreven behoefte om de wetenschappelijke of methodologische basis van een concept te bewijzen. Of de reflex om elke etappe van de workshop of elke slide (als er slides zijn) te verifiëren. Of nog, de schrik om een beroep te doen op nieuwe, eventueel minder gekende partners of om gedurfdere keuzes te maken. Naar nieuwe manieren van aanpak evolueren houdt een risico in, dat niet iedereen wil nemen.



ERVARINGSGERICHTE OPLEIDINGEN, EEN ZINVOL CONCEPT

Op basis van de ideeën hierboven kunnen we de conclusie trekken dat zowel medewerkers als organisatoren op zoek zijn naar zin in opleidingen. Opleidingen zijn niet (meer?) bedoeld om mensen in een vorm te gieten, maar helpen ze om vrijer, geëmancipeerder, creatiever na te denken. Ze moedigen aan om jezelf in vraag te stellen, om je polyvalentie en flexibiliteit te ontwikkelen. Zelfmanagement, een wendbare onderneming en NWOW (New Way of Working) heten die nieuwe manier van werken en die nieuwe benadering van het beheer van mensen.

Op basis van mijn ervaring en uitwisselingen met mijn partners stel ik de volgende definitie van een ervaringsgerichte opleiding voor: een opleiding die opgebouwd wordt rond een ervaring die niet rechtstreeks verbonden is aan het werk of aan het beroep van de deelnemers. Dat beperkt zich niet tot een verstrooiende, amuseante activiteit om samen van een leuk, gezellig moment te genieten. De bedoeling is om de deelnemers een ervaring te doen beleven waardoor ze zich bewust worden, nadenken en in beweging komen. Het doel is dat hun houding, hun bewustzijn van zichzelf en van anderen evolueert. Meestal is de opleiding opgebouwd op basis van afwisseling tussen een ervaringsgericht deel en een deel waarin afstand genomen wordt, waardoor datgene wat net beleefd werd geïntegreerd wordt onder de vorm van uitwisselingen in (sub) groep, individuele reflectie of inspirerende deelmomenten (presentaties, sketches...). De ervaring nodigt de deelnemers uit om in een minder gekende wereld te stappen via stimulerende activiteiten, die voldoende verrassend en verwijderd zijn van de vertrouwde beroepswereld. De deelnemer woont geen voorstelling bij, hij neemt er actief aan deel. Vaak vindt de ervaringsactiviteit plaats in het begin van het programma om de juiste energie en gemoedstoestand te creëren om te leren. Zodra de opleiding van start gaat, en afhankelijk van de beschikbare tijd, wordt er vaak afgewisseld tussen "ervaring" en "analyse" of delen. Onderweg helpt de facilitator om verbanden te leggen met het werk (uitdagingen, context...). Wanneer de opleiding wordt afgesloten, is het belangrijk om de deelnemers te mobiliseren en ze te bewegen in de richting van de volgende stappen of concrete actie(s) die hen toelaten om verder te gaan.

In dit stadium hoop ik dat u staat te trappelen van ongeduld om voorbeelden te zien van ervaringsactiviteiten. Wel, dit zijn er een paar, afkomstig van mijn ervaring op het terrein. Ik heb de kans gekregen om, in verband met het thema "Het onmogelijke mogelijk maken" samen te werken met een mentalist: in je dromen, je plannen geloven, ook al lijken ze moeilijk te verwezenlijken of zelfs ontoegankelijk. Door bepaalde vaardigheden en "principes" van het mentalisme op een originele en ludieke manier door te geven, brengt de mentalist een situatie tot leven waarin de deelnemers leren om effecten teweeg te brengen die ze voor onmogelijk hielden. Handig en met de glimlach herinnert de mentalist hen er ook aan dat iedereen wel eens valt en terug moet opstaan en dat het slim is om in alle situaties een plan B te voorzien. Ingenomen door die energie worden de deelnemers begeleidt door de facilitator en gaan ze door een proces van reflectie, uitwisseling, peer-coaching. De bedoeling is om hen de kans te geven om een droom of een plan dat ze al lang opzijgeschoven hadden in de zolder van hun kinderdromen of vergeten waren, opnieuw op te rakelen. Het begrip "droom" boezemt sommigen angst in en doet anderen glimlachen. Daarom wordt iedereen uitgenodigd om een "droom" te kiezen die hem echt aanspreekt. Een droom kan in alle richtingen gaan: een wereldreis maken met je gezin, een muziekinstrument leren bespelen, eindelijk een beetje tijd voor jezelf maken, een managersfunctie bekleden of coach worden. De opleiding eindigt ten slotte met een engagement ten opzichte van jezelf, dat je zal

toelaten om het project op te starten. De mogelijkheden voor ervaringsactiviteiten zijn oneindig: jongleren, in verband met een thema als "veerkracht" en mislukkingen beheren in een leerproces; improvisatiespelletjes, in verband met thema's als "Jezelf beter leren kennen", "Veranderingen aanvaarden" of "Een teamgeest creëren"; een "roulette in het casino"-ervaring, als onverwachte metafoor van samenwerken met verschillende afdelingen en klantgerichtheid; enz.

ERVARINGSGERICHTE OPLEIDINGEN ZIJN OPGEBOUWD OP BASIS VAN EEN ERVARING DIE NIET RECHTSTREEKS VERBONDEN IS MET HET WERK OF HET BEROEP VAN DE DEELNEMERS

RESULTATEN...?

Met de afstand die ik vandaag heb, kan ik in termen van resultaten zeggen dat ik bij de hoofdmoot van de deelnemers zie dat ze zich mobiliseren en zin hebben om vooruitgang te boeken doordat ze zich bewust geworden zijn. De toegevoegde waarde van deze methode is volgens mij het feit dat je een ervaring meemaakt die zich buiten je gewone oriënteringspunten of werkkader situeert. Daarom ervaart de medewerker andere manieren van denken, reageren, om een situatie of een probleem aan te pakken, zonder in de val te vallen van "Ja, maar" of "Ik heb al geprobeerd, maar het gaat niet" of "Hier is het onmogelijk...". Die struikelsteen is in ieder geval minder aanwezig en de meeste mensen duiken in de ervaring en vergeten langzaam het "gekende" en het voorspelbare. Het stemmetje in je binnenste of de innerlijke dialogen die vooral de obstakels zien of die zich baseren op ervaringen uit het verleden worden ingetoomd. De persoon bevindt zich op ongekend terrein, wat zeker minder comfortabel en zelfs vrij hachelijk is, maar tegelijkertijd minder rechtstreeks verbonden aan uitdagingen of vooroordelen over het werk en de realiteit daarvan zoals we die ons voorstellen of zoals we die menen te kennen.

Ik stel minder weerstand vast, een zeker openheid en groepen die redelijk snel "met het spel weg zijn". Het ludieke aspect van het spel is geen detail, verre van. Het feit dat je speelt, laat je toe om met "het kind in jezelf" te werken. Het is een manier om automatisen te herkennen en ze tegelijkertijd in vraag te stellen, ze "door elkaar te schudden" om andere manieren van doen te testen. In grote lijnen laat het spel je toe om je bewust te worden van bepaalde gewoontes, reflexen en filters, zodat je ze kan veranderen, andere wegen kan uitproberen, andere mogelijkheden kan ontdekken. Die hoogst praktische en levende ervaring is zeer krachtig en vermijdt tegelijkertijd de risico's en uitdagingen van het echte leven. Daarna zijn uiteraard het proces en de etappes die je toelaten om de brug naar het echte leven te maken van essentieel belang. Het draait allemaal om het creëren van een veilige speeltuin, waarin je je zelfverzekerd en gerespecteerd voelt. De facilitator creëert een werkkader, een denkkader en het zijn de deelnemers die de inhoud van hun leerproces maken, die beslissen tot waar ze gaan en hoe ze het vervolgens gaan toepassen.

De impact op de duur van de ervaringsgerichte opleiding hangt af van de twee belangrijkste spelers: de medewerker en de organisatie. Aan de ene kant beleeft eenieder een opleiding vanuit zijn eigen positie. Hij moet zijn eigen verantwoordelijkheden nemen ten opzichte



van zijn leerproces, met zijn eigen niveau van maturiteit, selfleadership en zelfkennis. Wij kunnen de openheid, de nieuwsgierigheid en de zin van de personen om te “veranderen” niet controleren. Aan de andere kant moet de organisatie andere coherente initiatieven nemen en de ervaringsgerichte opleiding laten aansluiten op de huidige veranderingen (bedrijfscultuur, uitdagingen verbonden aan de digitalisering, zelfmanagement...). De directie, het management en human resources moeten een realistische visie en een traject opzetten en op een eerlijke en transparante manier communiceren over de veranderingen om een maximum aan voordelen uit dit soort opleidingen te halen. Aangezien deze opleidingen de mensen op een meer persoonlijke, of bijna “intieme” manier raken, is het echt cruciaal dat ze met goede bedoelingen georganiseerd worden.

EEN ERVARING BELEVEN BUITEN DE GEWONE ORIËTERINGSPUNTEN EN WERKKADER

Ervaringsgerichte opleidingen verenigen in ieder geval de omstandigheden die je stimuleren om met meer diepgang te werken, op basis van wat je beleeft en je intuïtie. We verlaten de puur mentale sfeer, we nemen afstand van een methode die het leerproces en het change management rationaliseert. Leren gebeurt vooral door ervaring, emoties, wat je voelt, het lichaam, actie. Die benadering is een springplank om een verandering van houding, een evolutie van paradigma's en gedragingen in een duurzame dynamiek teweeg te brengen. Alsof we de tijd zouden nemen om de zaadjes van verandering te zaaien in een rijke en vruchtbare grond, klaar om de nieuwe scheuten te ontvangen. De scheuten hebben meststoffen nodig en moeten met zorg geteeld worden om wortel te kunnen schieten en op te bloeien. Een ervaringsgerichte opleiding is niet meer dan een etappe, een actie van de vele, dat is zeker. Maar als mensen ervaringen beleven die hen dieper treffen en die hen tegemoetkomen als persoon, in zijn geheel, denk ik dat we de kansen op verandering op lange termijn verhogen. Het is een manier om een vlam aan te wakkeren of te onderhouden.

Op basis van die krachtige, memorabele en in groep beleefde momenten kunnen de medewerkers initiatieven nemen om hun weg verder te zetten en praktijken (of “skills”) te doen evolueren. Ze kunnen beslissen om een opleiding te volgen, een coaching aan te vatten, zich op lectuur te storten, om te leren om feedback te geven, hun tijd te beheren, open te communiceren, hun welzijn te verzorgen, preventief hun stress te beheren enz. en daarbij te begrijpen “waarom” ze anders zullen reageren en zin geven aan hun inspanningen.

Ik denk vaak dat ik nu al 24 jaar opleidingen geef over feedback en dat wat ik vaststel in de meeste bedrijven ontgoochelend is: er zijn vandaag de dag maar weinig bedrijven die kunnen beweren dat ze een echte feedbackcultuur hebben! Ik denk dan dat het leerproces te oppervlakkig geweest is of dat de medewerkers voor zichzelf, in hun eigen interesse, niet echt beslist hebben om hun gedrag te veranderen. De tegenwerkende kracht was te sterk en de motivatie te zwak. Werken aan een evolutie van de mentaliteit, de mensen aanmoedigen om de middelen in zichzelf te vinden, ze hun talenten tot uiting laten komen en hun angsten doen bezweren, reflecteert een maatschappij in een leerproces, die zich continu aanpast. Iedereen wint erbij om zijn eigen baas te zijn en zich veranderingen eigen te maken, erin te geloven, erbij betrokken te zijn, zich ervoor te investeren. De veranderingen te verbinden aan zijn eigen waarden, overtuigingen en principes die hem leiden en beïnvloeden in het leven, zowel professioneel als persoonlijk.

Kortom, ervaringsgerichte opleidingen vullen andere initiatieven die gericht zijn op veranderen, evolutie en aanpasbaarheid aan door de mensen erin hun totaliteit, als menselijk wezen, bij te betrekken. We hebben het hier over een instrument dat met vaardigheid en respect gehanteerd moet worden en dat volledig zinvol wordt als het deel uitmaakt van een globale en coherente aanpak binnen het bedrijf. De organisatie heeft tijd nodig om te veranderen: een cultuur heeft tussen 7 en 10 jaar nodig om te transformeren, om te vormen. Als de persoon in kwestie onmiddellijk voordeel kan halen uit een methode die hem ertoe aanzet om de “teugels in handen te nemen” en de piloot van zijn eigen leven te zijn, is dat in mijn ogen een overwinning. De ervaringsgerichte aanpak is een manier van ontwaken of opnieuw ontwaken, die de deur opent naar het tot uiting komen van potentieel.

NATACHA VAN HOVE

