

## WAAROM DE ENE OPLEIDING WERKT EN DE ANDERE NIET

# Een zakboekje om opleidingen maximaal te laten renderen



OP BASIS VAN  
WETENSCHAPPELIJK  
BEWEZEN MODELLEN &  
VOORBEELDEN UIT  
DE BEDRIJFSPRAKTIJK

LUC ARDIES  
**WAAROM  
DE ENE**

HET  
**ABC**  
VAN HET  
NIEUWE  
WERKEN



**OPLEIDING  
WERKT**  
EN DE  
**ANDERE NIET**



LANNOO  
CAMPUS

**D/2018/45/494 – ISBN 978 94 014 5598 5 – NUR 800**

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Luc Ardies & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)



# Inhoud

---

- 7 Voor al wie in opleidingen investeert ...  
en ook het resultaat op de werkvloer wil zien
- 11 Wat we niet zien, heeft de grootste impact op ons leerproces
- 13 De zes logische denk- en leerniveaus van Bateson en Dilts
- 21 Breng de niveaus met elkaar in verbinding
- 24 **PRAKTIJKVOORBEELD 1** OPLEIDING VAN EEN MENTOR OF COACH
- 27 **PRAKTIJKVOORBEELD 2** OPLEIDING VAN EEN VERKOPER
- 31 **PRAKTIJKVOORBEELD 3** OPLEIDING VAN EEN DATA PROTECTION OFFICER (PRIVACYWET)
- 34 **PRAKTIJKVOORBEELD 4** OPLEIDING VAN EEN ADMINISTRATIEF BEDIENDE (PRIORITY MANAGEMENT)
- 39 **PRAKTIJKVOORBEELD 5** SELECTIEGESPREK IN FUNCTIE VAN EEN OPLEIDING WINKELBEDIENDE
- 43 **KORT SAMENGEVAT**
- 49 Nawoord
- 51 Dankwoord
- 52 Over de auteur



**Voor al wie in**  
**opleidingen**  
**investeert ...**  
**en ook het**  
**resultaat op**  
**de werkvloer**  
**wil zien**

## ‘Het enige wat zeker is na afloop van een opleiding, is de factuur die je krijgt.’

Dit is een vaak gehoorde kritiek van bedrijfsleiders. En meestal hebben ze gelijk ... Onze ervaring na twintig jaar PMO (Personeels- en Management Opleidingen cvba) leert ons dat dit vooral te maken heeft met de context waarin opleidingen worden georganiseerd. Er wordt geïnvesteerd in een opleiding van zodra gemerkt wordt dat het gedrag in bepaalde werksituaties tekortschiet. Maar andere, vaak onzichtbare factoren maken dat het leertraject niet optimaal verloopt of zelfs compleet zinloos is.





Niet alleen bedrijfsleiders, hr-managers en andere leidinggevenden, maar ook de coaches, trainers en de medewerkers die zelf de opleiding volgen, hebben er baat bij dat deze haar effect niet mist. Dit zakboekje levert daarvoor op een zeer bevattelijke en beknopte wijze een aantal noodzakelijke inzichten afkomstig uit de gedrags- en neurologische wetenschappen. Geen hoogdravende wetenschappelijke uiteenzettingen, maar een nuttig model vertaald naar voorbeelden uit de praktijk, waardoor jouw opleidings- en coachingtrajecten tot duurzame gedragsverandering leiden, evenals een groter professioneel én persoonlijk zelfvertrouwen binnen de organisatie.

**‘Dit zakboekje levert op een zeer bevattelijke en beknopte wijze een aantal noodzakelijke inzichten.’**



**Wat we niet  
zien, heeft  
de grootste  
impact op ons  
leerproces**

**Gregory Bateson (1904 – 1980)**, een Brits sociaal wetenschapper, ontdekte dat de manier waarop we denken, ons gedragen en ook leren, uit verschillende (neuro)logische niveaus bestaat. Maar slechts een paar daarvan zijn voor ons volledig zichtbaar: met name onze omgeving, die ervoor zorgt dat we dagelijks problemen en uitdagingen krijgen voorgeschoteld en anderzijds het gedrag dat we als reactie hierop vertonen. Naast die twee herkenbare niveaus zijn er nog andere, maar die blijven als een ijsschots deels of volledig onder water. Die onzichtbare niveaus kunnen er echter voor zorgen dat ons opleidingstraject, net zoals de Titanic, op rampkoers vaart ...

Een gerenommeerde retailer uit de doe-het-zelfbranche stelt vast dat de verkoopmedewerkers zeer hulpvaardig zijn en de klanten professioneel advies geven, maar dat dit niet altijd tot een effectieve verkoop leidt. Een commerciële opleiding, over hoe je een klantencontact kunt afsluiten met een verkoop, moet soelaas brengen. Achteraf blijkt die opleiding echter weinig of niets op te leveren. Wat de bedrijfsleider en mogelijk ook de trainer zich niet realiseren, is dat onderhuidse factoren hun nefaste rol opeisen.

# De 6 logische denk- en leerniveaus van Bateson en Dilts

**ROBERT DILTS**, Robert Dilts, een succesvolle Amerikaanse trainer en coach, heeft de zes denkniveaus van Bateson verder uitgediept tot zes leerniveaus. We overlopen ze even, te beginnen met de twee zicht- en herkenbare niveaus (omgeving en gedrag), vervolgens een niveau dat deels zichtbaar en deels onzichtbaar is (talenten) en tot slot de drie niveaus die onder de radar blijven, maar die de grootste impact hebben op het succes van een opleiding (overtuigingen, persoonlijkheid en levensvisie).

**BATESON**



1

## Omgeving

Dit niveau is de huidige context of de omgeving waarin jouw medewerkers of jouw trainees zich bevinden en waarop ze reageren. Waar zijn ze normaal gezien aan de slag? Op de werk- of winkelvloer? Misschien zijn er klanten die soms een klacht uiten of een vraag komen stellen, waarschijnlijk zijn er collega's die behulpzaam zijn of net niet, leidinggevenden die kritiek geven ... Dit zijn allerlei situaties die zich aandienen en een aantal kansen bieden, maar ook bedreigingen inhouden.

2

## Gedrag

Binnen die omgeving gaan jouw medewerkers of trainees op een bepaalde manier reageren. Die reactie zal verschillen van persoon tot persoon: de ene doet dit vastberaden, de andere veel minder; de ene kruipt stilletjes in een hoekje na kritiek en bij de andere glijdt die van hem of haar af, waarna die persoon meteen in actie schiet (of net niet); de ene

trekt zijn spreekwoordelijke paraplu open bij onheil en de andere denkt zelf na hoe hij of zij de situatie kan omkeren ... Kortom, wat is het feitelijke en waarneembare gedrag dat ze vertonen, ongeacht hun talenten en vermogen om het anders te doen?

3

## Talenten

Over welke vaardigheden of competenties, kwaliteiten en (verborgen) talenten beschikken jouw medewerkers of trainees? Met andere woorden: wat kunnen ze? En in welke zin kunnen ze die troeven ook effectief inzetten in het bedrijf? Soms kan het zijn dat een medewerker bepaalde talenten heeft die spontaan of na de juiste opleiding helemaal ontbolsteren. Maar geregeld stellen we vast dat talenten verborgen blijven, zelfs na herhaalde en op zich kwalitatieve opleidingen. Hoe komt dit?

ZORG ERVOOR DAT  
JOUW OPLEIDINGS-  
TRAJECT NIET OP  
RAMPKOERS VAART.