





LEREN ADVISEREN

# DE CRUCIALE ROL VAN DE HRM-ADVISEUR BIJ LEERPROCESSEN

Noëlle van der Hagen

aatst sprak ik een HRM-adviseur van een grote organisatie over een vierdaagse Leergang Adviseren. Deelnemers zijn een groep van zo'n 60 adviseurs die een betere gesprekspartner voor het management moeten worden. De HRM-adviseur had deze opdracht gekregen van de Raad van Bestuur, maar had zijn bedenkingen:

1. Wat is hier de opleidingsnoodzaak? Wat moet er verbeterd worden in de business en welke bijdrage kunnen de adviseurs hieraan leveren?
2. Wat vinden de adviseurs zelf? Hebben zij behoefte aan een leergang adviesvaardigheden van vier dagen?
3. En hoe staat het met de andere kant, de opdrachtgevers van de adviseurs? Pakken die hun rol wel goed op? Anders is het dweilen met de kraan open.
4. Heb ik als HRM-adviseur het lef om tegen de Raad van Bestuur in te gaan of organiseer ik gewoon een leergang met een leuke aanbieder?

Om te voorkomen dat er weer een wasstraat, een standaard leertraject, ingekocht wordt voor medewerkers waar ze doorheen getrokken worden, zijn deze vier adviezen behulpzaam:

**1. De opleidingsnoodzaak**, een begrip dat ruim 25 jaar geleden door Joseph Kessels geïntroduceerd is maar nog steeds veel te weinig gebruikt wordt: is een opleiding of training wel de oplossing voor het probleem? Een goede probleemverkenning kan leiden naar andere antwoorden en een grondige aanpak, in plaats van pleisters plakken. Waarom moet iedereen leren adviseren? Welk probleem wordt hiermee opgelost? En wat ligt daar dan weer onder? Welke bijdrage levert het leertraject aan de organisatie- en afdelingsdoelen? Hoe kijken deelnemers naar het probleem? Is het hun probleem of van het management? Veel zaken kunnen best door de organisatie zelf opgelost worden, op de werkvloer zit veel kennis over hoe processen verbeterd kunnen worden. Hoe kun je deze mensen slagvaardig maken en ook reflectieve ruimte creëren voor innovatie? Een training kan dan aanvullend zijn. De HRM-adviseur kan voordat er een vraag uitgaat naar externe bureaus al een flinke slag maken. Dus even vertragen voor een grondige analyse en daarna versnellen.

**2. Commitment van de deelnemers:** deelnemers hebben soms geen idee waarom ze naar een training moeten gaan, 'de leidinggevende heeft helaas geen tijd gehad om ze hierover goed te briefen'. Dus gaan ze maar gewoon, zoals ze vaker verplicht naar een training moeten gaan. Intake-gesprekken voorafgaand aan een training tackelen dit niet. Beter is aan te sluiten bij het urgentiegevoel en de ambitie van de deelnemers: ervaren zij 'pijn en verlangen'?<sup>3</sup> Kun je als HRM-adviseur en opdrachtgever samen met de deelnemers het leertraject vormgeven zodat het ook aansluit bij hun behoefte? En is een training dan wel de goede interventie of zijn er ook andere mogelijkheden? 'Training succeeds only when an individual's goals are aligned with training objectives.'<sup>4</sup>

**3. De rol van de opdrachtgever:** vaak worden klussen over schuttingen gegooid (we hebben het immers allemaal druk) of moet het trainingsbudget op, het is immers bijna eind van het jaar. Zo komt het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor een leertraject vaak bij de HRM-adviseur te liggen of erger, bij het externe trainingsbureau. Hierdoor verdampst het commitment van de organisatie om zorg te dragen voor de 70% uit het bekende 70:20:10. In trainingen leren we de adviseurs om hun gesprekken goed voor te bereiden, maar in hoeverre doen opdrachtgevers dit ook? Geef je als opdrachtgever de adviseur de kans om zijn of haar expertise te laten zien zodat je samen een goede analyse kunt maken en kunt werken naar een effectieve oplossing? Is er binnen de organisatie een visie op goed opdrachtgeverschap? Prima als je alle adviseurs wilt trainen, maar als de opdrachtgevers niet meebewegen heeft trainen weinig zin...

## DEELNEMERS HEBBEN SOMS GEEN IDEE WAAROM ZE NAAR EEN TRAINING MOETEN GAAN





Beeld: Arun Pradhan<sup>1</sup>

4. Het **lef** hebben om als HRM-adviseur de confrontatie aan te gaan met de opdrachtgever over de effectiviteit van het leertraject en hierbij je eigen expertise en toegevoegde waarde als adviseur van leertrajecten durven te laten zien. Je weet zelf als adviseur goed wat beter zou kunnen werken, zeker als je al een tijd rondloopt in je organisatie. In hoeverre kun je en durf je als adviseur nee te zeggen en met een alternatief voorstel te komen?

Kortom: welke bijdrage kun je als HRM-adviseur leveren aan het effectiever maken van leertrajecten? Kun je jouw toegevoegde waarde laten zien bij een opdrachtgever die de oplossing al klaar heeft en eigenlijk wil dat je op een rijdende trein springt en gewoon gaat uitvoeren? We weten uit onze ervaringen met het trainen van adviseurs dat dit soms best lastig is. Niet voor niets zijn de meeste leervragen die we krijgen te herleiden tot de vraag hoe je als adviseur in positie komt.

De essentie van onze trainingen Professioneel Adviseren is het goede gesprek met de opdrachtgever en doelgroep over de vraag en het samen vormgeven van de antwoorden. In gesprek gaan over wat er werkelijk toe doet, in een gezamenlijke verken-

ningstocht zaken werkend krijgen. Maar ook een visie ontwikkelen op je eigen toegevoegde waarde als adviseur en hoe je deze over de Bühne kunt brengen. En dit geldt niet alleen voor HRM-adviseurs, maar voor iedereen die binnen een organisatie regelmatig de rol van adviseur pakt...

1. Bron: Arun Pradhan, <http://design4performance.com/2016/02/23/99/>
2. Kessels, J.W.M. (1996). Succesvol ontwerpen. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
3. Galan, K. De (2015). Van deskundige naar trainer. Zaltbommel: Thema
3. Beer, M., Finnstrom, M., Schrader, D. (2016) The Great Training Robbery, Cambridge: Harvard Business School

Noëlle van der Hagen is senior trainer bij Rijnconsult en gespecialiseerd in trainingen voor adviseurs. Zij is samen met Machiel Willemsen schrijver van het boek Advieskunst, De interne adviseur in positie. Dit boek verschijnt volgend jaar.