HRM ACADEMIE

INNOVATIEF
SLAGVAARDIG
INTERACTIEF ADVISEREN

Op 8 december 2006 is de HRM Academie van het Ministerie van Defensie officieel en feestelijk geopend. Hieraan voorafgaand leverden de directeur en zijn team veel inspanningen om de organisatie operationeel te maken. Intussen gaven zij invulling aan een HR curriculum, dat is opgezet door een projectteam, brachten zij ontwikkelbehoeften in kaart en is er een systeem voor evaluatie en kwaliteitstoetsing in voorbereiding. Het afgelopen jaar startte de eerste groep HRM-professionals van de zeven defensieonderdelen[1] met de Leergang HRM. De module Adviesvaardigheden is daarvan een onderdeel. Met de Directeur van de HRM Academie, kolonel Carel Banse, en twee deelnemers blikken wij terug op deze training.

Strategische rol van HRM

'Ook binnen Defensie evolueert HRM naar een strategische partner en change agent', begint Directeur Banse. 'Het is de HRM-professional die lijnmanagers gevraagd en ongevraagd adviseert, samen met hen nadenkt over de toekomst, pro actief is en de rol van verandermanager met verve oppakt. Deze professional houdt zich staande in de dynamische praktijk van weerstanden, conflicten en kansen en positioneert zich als sparringpartner van het management. Hij/zij zet de vakinhoudelijke kennis effectief in voor de bedrijfsdoelstellingen door efficiënte benutting van talenten van personeel. Het is de taak van de HRM Academie deze professionalisering te ondersteunen'.

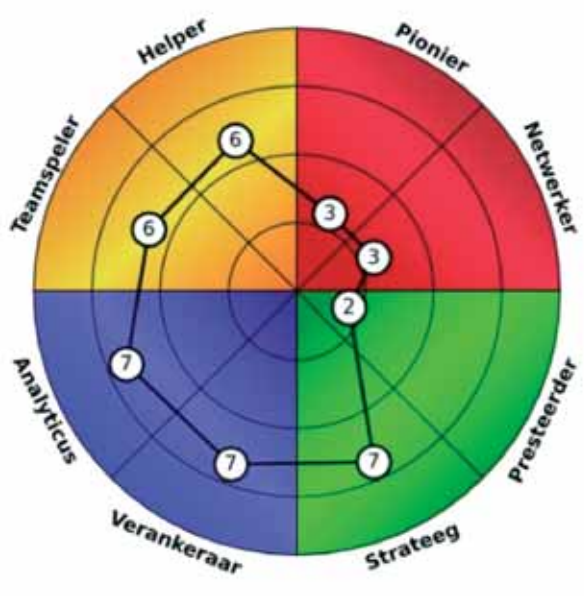
Eén van de belangrijkste opleidingen van de HRM Academie is de Leergang HRM. De training *Adviesvaardigheden* neemt hier een belangrijke plaats in. Bert Goos en Mandy Land van Talent8 en Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies ontwikkelden speciaal voor de HRM Academie deze training op maat.

Van handlanger naar partner

Het boek *Feilloos Adviseren* van Peter Block beschrijft helder de mogelijke rolopvattingen van de HRM-professional. 'Hoewel situatieafhankelijk, is de *adviseur als partner*, de rol die wij met onze professionals voor ogen hebben', stelt de Directeur. 'Dus geen volgende en uitvoerende HRM-er, maar een partner die initiatieven neemt, deelneemt aan de besluitvorming over uitvoering van de taakstelling van het onderdeel'. Deze rol was leidend bij het inrichten van de module. Daarnaast is aangesloten bij de rolopvattingen van Dave Ulrich. Het door hem geïntroduceerd model met vier rollen sluit naadloos aan op het door Talent8 ontwikkelde Octogram waarin 8 werkstijlen worden gemeten.

'Het is belangrijk naar je zelf te kijken', zegt Jet van Swieten, Hoofd P&O-Advies van de Bestuursstaf. Voor mij was het rapport herkenbaar en overzichtelijk. Het vertrekpunt van de tests spreekt mij aan, hoge of lage scores hebben een andere betekenis dan goed of slecht. Het maakt duidelijk waar je kracht en voorkeur liggen. In de training gebruikte ik dit bij het verder aanscherpen van mijn ontwikkeldoelen. 'Ook waren de uitkomsten voor mij heel herkenbaar. Ze maken de eigen aandachtspunten duidelijk', aldus Petra Caspers, per 21 juli Projectmedewerker bij het Personeelscommando, Commando Landstrijdkrachten. 'Het helpt je inzien waaraan je moet werken. In mijn geval bijvoorbeeld aan de benodigde competenties voor een leidinggevende functie. Maar het is ook goed om inzicht te krijgen in de dingen waar je goed in bent. Mensen presteren tenslotte altijd beter als je ze dingen laat doen waar ze goed in zijn'.

[1] *Bestuursstaf, Defensie Materieel Organisatie, Commando Diensten Centra, Commando Zeestrijdkrachten, Commando Landstrijdkrachten, Commando Luchtstrijdkrachten en Koninklijke Marechaussee.*



Het octogram en de loopbaanwaarden

Op de eerste dag van deze vierdaagse training namen Bert Goos en Jacco van den Berg met de deelnemers de fasen van een adviesproces door, de HR rollen van Ulrich en de rapporten van de octogrammeting (zie kader). Zo werd duidelijk waar de natuurlijke affiniteit van deelnemers ligt qua werkstijlen en qua drijfveren. Sommige stijlen of rollen passen beter bij een specialist of administratieve expert. Andere rollen hebben verwantschap met de door Ulrich benoemde rol van change agent.

Het octogram meet gedragsdisposities (patroon van gedragingen die onder het gedrag van een persoon liggen). Deze gedragsdisposities zijn bij iedereen terug te vinden. Tijdens het werk wordt er een beroep op gedaan. Ze zijn door testconstructeurs Goos en Tjoa geclusterd naar acht samenhangende voorkeursstijlen. De stijlen zijn tegengesteld en complementair. Dit betekent bijvoorbeeld dat een pionier tegengesteld is aan een verankeraar, maar ze vullen elkaar ook aan. Het is doorgaans zo dat niet alle stijlen in een persoon aanwezig even sterk ontwikkeld zijn. In plaats van gedragsdisposities of voorkeursstijlen spreken we ook van werkstijlen. Voor leidinggevenden kunnen we in plaats van werkstijlen spreken van leiderschapsstijlen. Meestal liggen de voorkeuren binnen een of twee kwadranten. Het octogramprofiel sluit naadloos aan op de door Ulrich beschreven rollen voor P&O-adviseurs. Ulrich geeft aan dat van een P&O-adviseur vier rollen worden gevraagd waarop, afhankelijk van de fase van ontwikkeling in de organisatie, een beroep wordt gedaan. Het afhankelijk van de taak kunnen variëren in rollen versterkt de performance van de persoon.

Binnen Defensie zijn de administratieve en ondersteunende HR werkzaamheden in het Diensten Centrum HR (DCHR) geconcentreerd. Onderdeel daarvan is het gebruik van een pakket 'self service' faciliteiten. Medewerkers en leidinggevenden moeten een méér actieve rol spelen bij het uitzoeken en oppakken van HR-zaken. Meer tijd en ruimte dus voor HR professionals om de rol van business partner en change agent op te pakken. Maar dat moet je dan wel willen en kunnen. De Loopbaanwaarden test is de tweede test die de deelnemers vóór de training hebben ingevuld. Loopbaanwaarden zijn diep in de persoonlijkheid verankerde stabiele drijfveren, voorkeuren en motieven waarvan wij ons nauwelijks bewust zijn en die richting geven aan zienswijzen en gedrag.

De uitkomsten van deze twee tests waren voor een groot deel leidend bij de invulling van de andere trainingsdagen. 'Met de tests is inhoud gegeven aan mijn eis voor een uitdagende, prikkelende en vooral dicht bij de deelnemers komende training,' vertelt Kolonel Banse. 'Doordat er tussen de trainingsdagen minimaal twee weken tijd zat, konden de deelnemers de opgedane inzichten en vaardigheden in hun eigen praktijk toepassen. Een praktische en toepasbare training was namelijk een andere eis'.

Contacten maken contract

Op de tweede dag is uitgebreid in gegaan op de contracteringsfase in het adviesproces. Het maken van een 'sociaal contract' is misschien wel de belangrijkste fase in het adviesproces. Afspraken over de doelstellingen van het adviestraject, de grenzen van de analyse, de wederzijdse rollen, tijdschema, et cetera. 'Het is ook de fase, en dat realiseert niet iedere adviseur zich, waarin de adviseur waarschijnlijk het meest zijn invloed kan laten gelden. In die fase maken partijen samen de bouwtekening en leggen we het fundament van het huis', vertelt de Directeur beeldend. 'De ramen en de kleur steen, dat komt later'. In deze fase is het belangrijk dat partijen elkaar goed 'verstaan'. Nadat Mandy Land de verschillende communicatiestijlen en de -niveaus op een praktische wijze belichtte, behandelde Jacco van den Berg het onderwerp omgaan met weerstand bij veranderingsprocessen en adviestrajecten. Na een korte theoretische inleiding, werd de groep in tweeën gesplitst. In een kleiner verband bespraken zij de praktijkcases. In de nabespreking vervlochten de trainers nog meer en andere theorie over het onderwerp.

Individuele coaching

Naast de vier trainingsdagen heeft iedere deelnemer twee coachingsgesprekken om de adviesvaardigheden verder te ontwikkelen. De coachvragen zijn vaak persoonlijk van toon, zoals hieronder:

- stel ik mij voldoende kwetsbaar op?
- sta ik echt open voor kritiek?
- hoe leer ik om mijn expertise erkend te krijgen door kritische managers en collega's, zonder betweterig over te komen?
- hoe leer ik onderwerpen genuanceerd neer te zetten zodat ik minder weerstand oproep?
- loop ik niet voor de muziek uit?
- ben ik voldoende assertief?

Iedere deelnemer heeft nu één gesprek achter de rug en na de zomer volgt ronde twee.

'Het persoonlijke coachingstraject vond ik heel waardevol, ook al is het slechts een paar keer. Zonder beperkingen zaken aan de orde brengen, erover praten en nadenken levert mij een schat van informatie op. Ik had niet eerder een coach en vond dit contact zeer prettig,' aldus Petra.

HR-game

Op dag drie van de training is aan de hand van een HR-game uitgebreid geoefend met de verschillende fasen van het adviestraject en de rollen van de adviseur. De trainers gaven in hun 'tegen rol' weerstand, probeerden de deelnemers in de handlangerrol te krijgen, schakelden tussen de verschillende communicatieniveaus en onderhandelden over van alles en nog wat. De deelnemers lagen verbaal onder vuur en kregen in deze veilige setting zicht op hun valkuilen. Zo werden ze uitgedaagd om te experimenteren met nieuw gedrag. Een plenair rollenspel behandelde een levensechte en actuele case van één van de deelnemers. In de evaluatie van deze case is onderling stevig gediscussieerd over gewenst gedrag en ethiek van de HRM professional en hoe dat in de verschillende defensieonderdelen zou uitpakken.

'Tijdens één van de oefeningen voor het simulatie adviestraject, deed ik mee in een rollenspel. Ik werd geconfronteerd met het feit dat 'dwingen' soms in hele kleine woorden opgesloten ligt', vertelt Petra. 'In dit geval zei ik "moeten we niet.....''. Het is goed om af en toe stil te staan bij de wijze waarop je de woorden formuleert. Doorgaans kan het ook anders en levert een andere woordkeus minder weerstand op, met een veel positiever effect.'

'De gewenste professionalisering van de HRM functie binnen Defensie staat niet op zichzelf. Ze heeft verstrekkende gevolgen voor de samenwerking en de communicatie tussen lijnmanager en HRM-professional en tussen HRM-professional en individuele medewerkers. Op de officiële opening heb ik dit in mijn speech benadrukt. Lijnmanagers en HRM-professionals komen

De diploma-uitreiking vond op 22 juni plaats aan boord van de Hr. Ms. Tromp in de haven van Den Helder.

meer en meer in een klant/leverancier verhouding terecht, waarbij de HRM-professional voortdurend zijn méérwaarde moet bewijzen. Steeds is er de vraag: hoe draag ik als HRM-er effectief en efficiënt bij aan de taakopdracht van mijn lijnmanager en de doelstellingen van mijn eenheid?', aldus Banse. Deze verandering heeft ook gevolgen voor de belangrijkste klant, de lijnmanager, Daarom hebben de deelnemers aan de training Adviesvaardigheden een aantal vragen geïdentificeerd (zie box) die zij aan hun lijnmanager gaan stellen. Op dag 4 (najaar 2007) presenteren (presentatie technieken is ook een belangrijke vaardigheid van een HRM-er!) zij aan elkaar de uitkomsten. 'Het belangrijkste doel van deze interventie is het gesprek met de lijnmanagers aangaan en onderzoeken hoe je samen vorm en inhoud geeft aan de nieuwe rollen van HRM-professionals als business partner en change agent,' eindigt de Directeur HRM Academie dit gesprek.

Wordt vervolgd.

Wie is de klant?
Wat is de meerwaarde van de HR-adviseur?
Hoe ziet de klant de HR-adviseur?
Wat zijn de verwachtingen van de klant van de HR-adviseur?
Is er al een verandering waarneembaar? En zo ja, hoe ziet deze er uit?
Wat voor ondersteuning biedt de organisatie aan het lijnmanagement?
Op welke wijze is over de rol wat, door wie en wanneer over de veranderde rol van HR gecommuniceerd?
Wat houdt de rol van partner in business in?
Hoe ziet de klant / het lijnmanagement deze rol?
Wat zijn de verschillen tussen de huidige (nu) en toekomstige (straks) rol?
Heb je motivatie voor de nieuwe rol?
Heb je er vertrouwen in?
Wat zijn de positieve kanten van de rol?
Waar zie je uitdagingen?
Op welke gebieden liggen er behoeften?
Is er budget om bepaalde zaken op te pakken / te doen?
Ben je bereid een opleiding te volgen? (vraag voor de lijnmanager)
Waar 'loopt' de rolverandering en waardoor?

Kluwer Opleidingen

&

VAN DEN BERG training & advies

Themadag HR kansloos in 2010 - 4 oktober 2007

De rol van P&O verandert in die van een consultant en verandermanager die het lijnmanagement pro actief en strategisch adviseert en partijen voor ideeën weet te winnen. Maar zijn P&O'ers wel uit het juiste hout gesneden om de veranderslag in hun vak goed te maken? Willen zij zich überhaupt in deze richting ontwikkelen en wie zorgt er voor dat de oh zo noodzakelijk P&O administratie op orde is? Voorafgaand aan de themadag vullen de deelnemers de octogrammeting en test over loopbaanwaarden in.

Na afloop ontvangt iedere deelnemer het boek *Samen in de modder! De rol van HR bij veranderingsmanagement* of *Huis op orde! De rol van HR bij praktisch personeelsmanagement*.

Sprekers

Jacco van den Berg, directeur van Van den Berg Training & Advies (tevens workshopleider)
Zijn bureau ondersteunt individuen in hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling en richt zich hierbij op Leiderschap, Personeels- en Commercieel management. Zijn ervaringen verwoord hij in boeken en artikelen en zijn column in Personeelbeleid.

Bert Goos, directeur Talent8. Bert is al 25 jaar in het HRM vak actief. Gestart bij de Luchtmacht, daarna 6 jaar GITP als senior HRM consultant en sinds 5 jaar bezig met zijn passie: het ontwikkelen van talent en implementeren van talentmanagement in organisaties, vanuit zijn bureau Talent8.

Desiree Wychgel-Zwets, Hoofd advies en ondersteuning bij de Politie Rotterdam. Desiree heeft naast haar managementervaring ook in diverse andere rollen (lijn, advise en search) ruime ervaring in het HRM-werkveld, zowel in profit- en non profitsector. Haar ervaring, kennis en kunde op het gebied van (verander)management, HRM en teamontwikkeling is ook gebundeld in een eigen adviespraktijk.

Programma:

15.00 uur
Ontvangst met koffie en thee

15.30 uur
Welkomstwoord en opening door Jacco van den Berg

15.35 uur
HRM Kansloos in 2010
Inleiding op het thema door Bert Goos en Jacco van den Berg

15.50 uur
Nieuwe Jas. Professionaliseringstraject P&O Politie Rotterdam Rijnmond.
Inleiding op het thema door Desiree Wychgel-Zwets

16.05 uur
Iedere deelnemer volgt beide sessies. De volgorde waarin wordt op de dag zelf aangegeven.

Eerste ronde
Sessie I: HR Kansrijk in 2010
Discussie en bespreken testen met Jacco van den Berg en Bert Goos

Ben ik de extern gerichte HR adviseur die actief het management ondersteunt en bied ik mezelf aan als strategisch partner en change agent? Of vind ik het wel prettig als ik word aangesproken op het meer intern gerichte regelwerk en mag ik opknappen wat het management van het bord laat vallen?' Uw testuitslagen op het Octogram en de test loopbaanwaarden geven in elk geval aan waar u nu staat.

Sessie II: Nieuw jas.
Vraag en antwoord en ervaringen uitwisseling met Desiree Wychgel-Zwets

Levensecht uit de praktijk: 'wat komt er kijken bij het aanmeten van een nieuwe jas voor P&O-(adviseurs)? Wat zijn de randvoorwaarden, aandachtspunten, verwachtingen, bewustwording, acties, invloed, tegenwind, open deuren, lange adem, dure lessen, tips en trics?' Deze en andere vragen worden beantwoord in de workshop Nieuwe jas.

16.50 uur
Sandwichbreak

17.30 uur
Tweede ronde

18.15 uur
Is HRM Kansloos in 2010 of maken ze nog een kans?
Plenaire afsluiting met terugkoppeling van ervaringen en ideeën o.l.v. Jacco van den Berg

19.00 uur
Afsluiting

***HUIS OP ORDE!* - De rol van HR bij praktisch personeelsmanagement**

Huis op orde! is geschreven door en voor HR-professionals. Het is een praktisch boek vol met tips, tools en aandachtspunten over ondermeer arbeidsovereenkomsten, leeftijdsbewustpersoneelbeleid, competentie- en gezondheidsmanagement, selectie-, functionerings-, POP- , beoordelings- ontslag- en exitgesprekken, CAO's, werknemersverzekeringen, diversiteit, loopbaan- en arbobeleid, reïntegratie, loopbaanbeleid, arbeidsmarktcommunicatie, dossiervorming en personeelsinformatiesystemen, personeelsplanning, et cetera. Kortom, een must voor iedere HR-adviseur die zijn huis op orde wil krijgen en houden.

Jacco van den Berg is hoofdredacteur en auteur van het boek *Huis op orde!* Bert Goos schreef de paragraaf *Leeftijdsbewustpersoneelbeleid. Papierentijger met een kunstgebit?*