

## Normatieve professionalisering (11): Ontspannen en krachtig overeind blijven als HRD-adviseur

# Op glad ijs

Een HRD-adviseur faciliteert professionals bij het leveren van goed werk. Wat goed werk is, bepalen de uiteindelijke afnemers zoals patiënten, cliënten, bewoners, reizigers of gasten. In dit artikel gaat het om het werk van de HRD-adviseur *zelf*.

Wanneer levert een HRD-adviseur goed werk?

Marion Hoeffgen

In de reeks over normatieve professionalisering staan professionals centraal. Van HRD-adviseurs wordt gevraagd om hen in het proces van normatieve professionalisering te ondersteunen.

Ik wil schrijven over normatieve professionalisering van de HRD-adviseur *zelf*. Door de woorden in deze zin te onderzoeken, kom ik tot een beeld van de manier waarop ik naar de professie kijk, om vervolgens een idee te ontwikkelen over de norm. In dit artikel beantwoord ik de volgende vier vragen:

1. Hoe ziet het speelveld van een HRD-adviseur eruit? Hierbij gaat het om de positie die je hebt als HRD-adviseur en met welke mensen je te maken hebt in relatie tot de opdracht die je kiest.
2. Wat is goed werk? Dit gaat over het handelen, waarbij ik pleit voor een gestructureerde werkwijze om intuïtief te kunnen werken en oprecht aanwezig te kunnen zijn.
3. Welke norm kunnen we als uitgangspunt nemen voor 'goed werk'? Hierbij baseer ik me op ervaringen met mijn klanten, de momenten waarop zij vinden dat *ik* goed werk lever.
4. Hoe kan een HRD-adviseur professionaliseren? Hoe creëer je voor jezelf een rijke leeromgeving? Bijvoorbeeld door het schrijven van een artikel voor dit vakblad, waarin ik onderzoek wat ik belangrijk vind in mijn werk.

Sinds 2000 begeleid ik HRD-adviseurs bij het ontwikkelen van een normatief kader en de ontwikkeling van adviesvaardigheden. In leertrajecten staat centraal hoe de inspiratie van HRD-professionals binnen de kaders van de organisatie op een te verantwoorden wijze vorm

krijgt. Na afloop zeggen de meeste deelnemers: 'Ik heb meer plezier in mijn werk.' Ik gebruik dit artikel om te beschrijven welke thema's door de jaren heen boven water zijn gekomen en gebleven.

### Positie

Een HRD-professional is een mensenwerksspecialist. Deze term kreeg ik cadeau toen ik op Twitter vroeg: 'Wat is een HRD-professional? #durftevragen'. Hoewel ik de Nederlandse termen mensenwerksspecialist, mensenwerkadviseur en vakmens mooi vind, gebruik ik voor de leesbaarheid in dit artikel toch de woorden HRD-adviseur, manager en professional. De manager zie ik als

## Een HRD-professional is een mensenwerksspecialist

een regelspecialist, een specialist in het regelen (niet te verwarren met het toepassen van regels). Bestuurders en leidinggevendenden zijn voor mij synoniemen. De HRD-adviseur is in organisaties een stafmedewerker. Een professional is een medewerker die zelfstandig een dienst of product realiseert. Ik ga in dit artikel uit van organisaties als instituties in onze maatschappij. Hoewel ik liever het perspectief zou kiezen van mensen – verbonden in netwerken – die betaalde en onbetaalde activiteiten doen waarmee wij allen ons welzijn organiseren.



HRD-adviseurs werken niet direct voor uiteindelijke afnemers zoals patiënten, cliënten, bewoners, reizigers of gasten. HRD-adviseurs werken voor bestuurders, managers en professionals. Professionals leveren dus producten en diensten in het *primaire proces*; het proces waarin organisatie en omgeving diensten en producten ruilen tegen – meestal – geld. HRD-adviseurs werken in het *secundaire proces*. Hier gaat het om de producten en diensten die nodig zijn om het primaire proces te realiseren. Tot zover de plaatsbepaling.

Wanneer vinden afnemers van dit secundaire proces dat er goed werk wordt geleverd? Verschillende afnemers hebben daar meestal verschillende meningen over, zelfs als het dezelfde dienst of hetzelfde product betreft. Als het bijvoorbeeld gaat over hoe zorg op een afdeling georganiseerd wordt, kan een bestuurder of manager het belangrijk vinden dat professionals met een nieuw ‘zorgleefplan’ gaan werken. Professionals kunnen het lastig vinden om zich een nieuwe werkwijze met nieuw idioom eigen te maken, terwijl bewoners blij zijn dat zij meer zicht krijgen op hoe hun (zorg)vraag wordt verstaan. Of er wordt door professionals enthousiast een nieuwe werkwijze ingevoerd, die door cliënten helemaal niet op prijs wordt gesteld. Zo kan het ook voorkomen dat een HRD-adviseur een werkwijze voorstelt die door leidinggevendenden, managers en medewerkers niet wenselijk wordt gevonden, terwijl de eindgebruiker in het primaire proces er uiteindelijk bij gebaat zou zijn.

**Praktijkvoorbeeld**

Een praktijkvoorbeeld. Het belang van het (her) definiëren van je eigen positie in een organisatie werd duidelijk voor een van de deelnemers aan een leertraject. Zij was personeelsmanager. Het bestuur koos voor een grote verandering: van een hiërarchische organisatie naar een bedrijf met

‘zelfsturende teams’. Hiermee stond het de teams vrij al dan niet van de diensten van personeelszaken gebruik te maken. Door met haar de huidige positie en de toekomstige positie in beeld te brengen, kon zij de consequenties voor haar functie overzien. Zij zou zich gaan profileren als coach, in plaats van manager. Zij had het gevoel dat zij zich op glad ijs begaf toen ze het voorstel deed voor haar nieuwe positie. Zij was er bezorgd over of alle wetten en regelgeving rond arbeidszaken wel goed zouden worden toegepast als zij zelf niet meer de uitvoering zou doen. Ook vroeg ze zich af of teams haar wel op tijd om advies zouden vragen. Vanuit haar nieuwe positie geeft zij nu vorm aan haar nieuwe functie van ‘coach arbeidsrecht’. Het pakt goed uit. Doordat zij duidelijk heeft vanuit welke kennis en verantwoordelijkheid zij wil werken, profileert zij zich krachtig. Zij wordt naar behoefte van de teams betrokken bij vraagstukken op haar vakgebied én zij voelt hoe ontspannen zij haar werk nu doet.

**Goed werk**

Een methodische aanpak van advieswerk geeft structuur bij ontwerp, uitvoering en evaluatie. Het maakt het mogelijk oprecht aanwezig te kunnen zijn. Het is mijn streven dit tegelijkertijd door de opdrachtgever te laten ervaren. Soms verloopt dat stroef en verre van ideaal. Zoals bij een grote organisatie, waarvoor ik samen met een opleidingsadviseur, de opdrachtgever, een leertraject samenstelde voor medewerkers van het servicecentrum. Mandaat om met de managers en medewerkers in gesprek te zijn, hebben we niet op tijd verworven. Het leertraject, gebaseerd op verwachte afspraken tussen managers en medewerkers, bleek hierdoor maar deels herkenbaar te zijn voor de deelnemers. Dat is jammer. We hebben wel van de nood een deugd gemaakt, door deze situatie als voorbeeld te nemen in een casus waarin het belang van zorgvuldig contracteren

en methodisch werken zichtbaar werd. Zo kon ik toch oprecht aanwezig zijn. Ondanks de scheuren in het ijs en de hobbelige ondergrond, bleef ik overeind in de bocht, maar verloor ik wel flink snelheid.

### **Betrokkenen in beeld**

Het gaat er dus om hoe je alle belanghebbenden bij een ontwerpproces en werkproces betreft: bestuurders, managers, professionals en cliënten. Dan kun je goed werk leveren. Je weet voor wie je wat doet en op welke manier je daar als HRD-professional aan bij kunt dragen. Het is wonderlijk dat bij processen die niet goed lopen, sporadisch in beeld is gebracht wie er bij het proces betrokken zijn en welke belangen deze betrokkenen hebben. Je kunt de betrokkenen in beeld brengen door met hen een sociogram te tekenen. Je zult zien dat iedereen ergens tussenin zit, ook een HRD-adviseur.

In een organisatie heb ik alle medewerkers gevraagd een voor hun kenmerkende relatie uit te kiezen en met deze persoon een gesprek te voeren over de 'visie op zorg' vanuit technieken van waarderend onderzoek. De ontstane bundel met verhalen van leidinggevendenden, medewerkers en cliënten biedt een rijkdom aan informatie over ervaren werk- en leefsituaties en persoonlijke ambities. Dit is een waardevol vertrekpunt voor het ontwerpen van een leer- of verbetertraject dat aansluit bij de cultuur en de context van de mensen in de organisatie. Niet alleen in organisaties waar ik werk, ook op een ijsbaan. Een aantal normen en waarden zijn op iedere baan hetzelfde, maar er zijn ook altijd verschillen. Het verkennen van de omgeving en de mensen met wie ik te maken heb, helpen mij oriënteren en plaats bepalen te midden van anderen.

### **Speelveld in kaart**

Een HRD-adviseur heeft altijd met meerdere klanten te maken. Een manager heeft met medewerkers te maken en heeft zelf ook een manager aan wie verantwoording wordt afgelegd. De verschillende klanten denken soms ook dat ze verschillende belangen vertegenwoordigen. De vloer waarop de HRD-adviseur zijn interventies doet, is glad. Hoe verken je die vloer, dat vlak, het speelveld? Naast het tekenen van het sociogram waarin relatiepatronen, rollen en belangen zichtbaar worden, kun je de verantwoordelijkheidsverdeling in kaart brengen. Peter Block (2011) heeft daar een bruikbaar instrument voor gemaakt: op een schaal staat aan de linkerkant de cliënt (bijvoorbeeld een lijnmanager) en rechts de adviseur. In iedere fase van het adviesproces kun je tekenen hoe de verantwoordelijkheidsverdeling daadwerkelijk is. Daarbij kun je je afvragen of die verdeling in het licht van de opdracht de meest effectieve is. Als je als HRD-adviseur iets aan de verdeling

wilt veranderen, is het nodig om opnieuw afspraken te maken. Dit vraagt om zorgvuldigheid in het (opnieuw) doorlopen van de stappen tijdens de contractfase: (her)contractering. Zorgvuldig contracteren is de basis van 'goed werk' leveren.

### **Methodisch werken**

Een HRD-adviseur heeft een specifieke positie in het speelveld. Je werk bestaat uit advies geven, terwijl je geen beslissingsbevoegdheid hebt. Daarom vind ik methodisch adviseren volgens de werkwijze die Block voorstaat zo belangrijk: het helpt transparant te zijn over posities, doelen, behoeften en wederzijdse verwachtingen.

Wat ik tijdens leertrajecten voor HRD-adviseurs geregeld zie ontstaan, is dat mensen intuïtief de goede dingen doen en tijdens de bijeenkomsten ontdekken waarom dat werkt. De kennis en ervaring kunnen zij door dit bewustzijn delen met samenwerkingspartners, collega's en klanten. Zo leren en creëren zij met elkaar goed werk.

Een ander aspect van methodisch werken is dat je verwachtingen en verantwoordelijkheden expliciteert. Daardoor besef je wanneer je 'op de stoel van de ander gaat zitten' en hoe je daarmee de verantwoordelijkheid, soms op subtiele wijze, van de ander afneemt. Zo belasten HRD-adviseurs zichzelf meer dan nodig én ontnemen ze zichzelf en de ander leermogelijkheden. In evaluaties op langere termijn zeggen adviseurs dat de werkstress is afgenomen als zij methodisch werken en dat zij 'met meer plezier werken'. Methodisch kunnen werken geeft ruimte voor improvisatie en intuïtie.

Hier heeft een schaatscoach het overigens makkelijker dan een HRD-adviseur. De schaatscoach kan wel aanwijzingen geven en het trainings-schema maken voor de schaatser, maar de rondjes voor de ander doen heeft weinig zin. Dat de schaatser zelf de uitvoering doet, is voor iedereen duidelijk. Het helpt de schaatser wel als ik in mijn rol als coach afgestemd en methodisch te werk ga.

### **Integer handelen**

Een HRD-adviseur werkt op verschillende soorten ijsvloeren en in spanningsvelden tussen verschillende belangen. Naast methodisch werken is oprecht om kunnen gaan met gedachten en gevoelens het belangrijkste vertrekpunt. Integer handelen betekent dat je zegt wat je waarneemt en wat je doet en dat je doet wat je zegt. Verborgene agenda's en het veinzen van emoties leiden tot verwarring in het web van relaties. Uitingen van verwarring worden dan 'weerstand' genoemd of er wordt gesproken over 'gebrek aan draagvlak'. Meestal gaat het om bezorgdheid over invloed en kwetsbaarheid of over (morele) dilemma's. Het erkennen en benoemen van zorgen en dilemma's is een belangrijke adviesvaardigheid, zeker voor de mensenwerkspecialist. Weerstand en di-



lemma's kunnen dan zelfs een drijvende kracht voor leren en innoveren worden. Het vraagt een vorm van persoonlijk leiderschap om waarden en emoties in te brengen ten bate van het team, de organisatie, de maatschappij. Als HRD-adviseur voel ik zorg voor het welzijn van de mensen waar ik direct mee samenwerk, tegelijkertijd toets ik mijn handelen aan de betekenis voor het grotere geheel. Zoals doelen op de korte termijn de lange termijndoelen niet in de weg mogen staan, vind ik dat wat waardevol kan zijn voor een één op één relatie, ook voor het grote geheel een positieve bijdrage moet leveren. Zorg voor het grote geheel betekent zorg voor de samenstellende delen.

### Norm

Om een norm te kunnen stellen voor goed werk van HRD-adviseurs, zouden we een werkwijze moeten hebben waarmee de klanten uit het secundaire en het primaire proces zich kunnen uitspreken, zodat we met hen een norm kunnen vaststellen. Zonder een dergelijk diepgravend onderzoek te doen naar de tevredenheid onder de diverse klanten van HRD-adviseurs, wil ik toch ook een antwoord geven op de vraag: welke norm kunnen we als uitgangspunt nemen voor goed werk?

Vanuit het voorgaande zouden we kunnen stellen dat je als goed HRD-adviseur:

- methodisch en integer werkt vanuit een duidelijke positie;
  - de betrokkenen in beeld en het speelveld in kaart brengt;
  - concrete afspraken maakt met een passende verantwoordelijkheidsverdeling;
- met als resultaat dat de klant iets heeft geleerd of gecreëerd op basis van jouw bijdrage. Op deze manier kun je de keuzes zichtbaar maken en verantwoorden.

Als een HRD-adviseur oprecht kan zeggen: 'Ja, dat heb ik gedaan' en de klant zegt: 'Ja, ik heb iets geleerd', dan vind ik dat je als adviseur goed werk hebt geleverd. Ook al is het product wellicht anders geworden dan je dacht. Ook al doet de klant wat anders met de uitkomst dan jij zou willen. Want dat is bijzonder aan jouw positie: je hebt geen beslissingsbevoegdheid en geen hiërarchische positie. Dat maakt het juist mooi werk. En wat is dan dat 'iets'? Dat 'iets' is als de mens met wie je werkt zich (meer) autonoom voelt, zich (meer) in verbinding voelt en zich (meer) competent voelt. Daar worden een individu en zijn omgeving rijker van.

### Professionaliseren

Het onderwerp van deze reeks is normatieve professionalisering. Ik heb mijn beeld geschetst van het HRD-vak en een norm geformuleerd. Hoe

kun je je hierin als HRD-adviseur professionaliseren? Hoe kun je goed werk blijven leveren of het werk nog beter doen? Hoe creëer je voor jezelf een rijke leeromgeving?

Naast het bijhouden van vakinformatie en vakvaardigheden, zoek ik situaties op waarin ik word uitgedaagd om autonoom te zijn, meer verbonden te zijn en competentier te worden. Door opdrachten uit te breiden met voor mij nieuwe aspecten. Experimenteren en reflecteren. Ijs als spiegel te gebruiken. Het speelveld als reflectie-instrument: met betrokkenen kijken naar mijn rol en werkwijze. Successen analyseren en ongemakken benutten als drijfveer voor onderzoek naar mijn inzet. Aikido om fysiek in beweging te blijven, de waarde van weerstand te ervaren en telkens weer te onderzoeken hoe ik me hiertoe verhoud. Zoals ook schaatsen om goed materiaal, een goede techniek en training vraagt. Ik volgde onlangs een cursus 'mindfulness': clown zijn als manier om transparant te leren communiceren met publiek, inclusief het ervaren van 'faalplezier'. Dat laatste is voor mij rul ijs. Soms heb je invloed op de kwaliteit van het ijs, soms krijg je glij-ijs cadeau. Het is schitterend schaatsen op glad ijs. ●

### Literatuur en inspiratiebronnen

- Block, P. (2011). **Flawless consulting: a guide to getting your expertise used, third edition**. San Francisco: Pfeiffer.
- Burg, M. ter & M. Hoeffgen (2011). Afstemmen op dialoog. **Tien keer beter! 3 Verbeteren van onderwijspraktijk door onderzoek**, pp. 75-86. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Cauffman, L. & D.J. van Dijk (2009). **Handboek Oplossingsgericht werken in het onderwijs**. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Derkst, L. & J. Hollander (1996). **Essenties van NLP. Sleutels tot persoonlijke verandering**. Utrecht: Servire.
- Dilts, R. & J. DeLozier (2000). **Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding**. USA: NLP University Press.
- Evelein, F. & F. Korthagen (2011). **Werken vanuit je kern**. Amsterdam: Uitgeverij Nelissen.
- Hoeffgen, M. (2006). Kernreflectie als kompas. **Leren in ontwikkeling** 1/2, pp. 22-25.
- Nathans, H. (1999). **Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur**. Deventer: Kluwer.
- Tjepkema, S. & L. Verheijen (red.) (2009). **Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering**. Houten: Springer Uitgeverij BV.



**Marion Hoeffgen** begeleidt mensen met een adviesfunctie bij professionalisering vanuit haar onderneming Leren & Creëren ([www.leren-creeren.nl](http://www.leren-creeren.nl)). E-mail: [mhoeffgen@leren-creeren.nl](mailto:mhoeffgen@leren-creeren.nl)