



Welke trends ziet u in de opleidingen voor hrm'ers?

'Verantwoord ondernemen is een *hot issue*, mede dankzij de bonusperikelen. Bedrijven kiezen nu ook meer voor een duurzame relatie met een trainings- en adviesbureau. We merken dat bedrijven in deze tijd vooral behoefte hebben aan de cursus Mediation voor hrm'ers. Vanwege de reorganisaties moeten ze meer slechtnieuwsgesprekken voeren en ze willen weten hoe ze dat moeten aanpakken. De vraag naar een cursus als Adviesvaardigheden neemt ook toe. Hrm'ers moeten goed kunnen waarmaken welke toegevoegde waarde ze hebben, in plaats van alleen een "mensenmens" te zijn. De eenjarige leergang "Het instrumentarium van de hrm'er" trekt ook meer cursisten. De doelgroep bestaat uit medewerkers die geen hr-achtergrond hebben. Bijvoorbeeld omdat ze door een reorganisatie een andere functie hebben gekregen. Managers willen meer rendement uit hun personeel halen, zonder hiervoor jarenlang naar school te moeten.'

Dus uw bureau is crisisproof?

'Ons bureau heeft ook last van de crisis en de trainingen hebben minder toeters en bellen gekregen. In onze branche is er dit jaar een afname van 25 tot 30 procent in trainingen. Wij zitten daar gelukkig onder, maar hebben ook minder inschrijvingen. We moeten harder werken voor zowel de open cursussen als de incompany trainingen. Maar dat daagt ons uit om creatief te zijn. 'Zo bieden we "Ziekteverzuim no cure less pay" aan. Dat is een adviestraject waarbij bedrijven pas na een jaar de volledige rekening hoeven te betalen als het ziekteverzuim daadwerkelijk een stuk gedaald is. Veel werkgevers pakken ziekteverzuim aan als het te laat is. Medewerkers melden zich door de crisis minder snel ziek. Maar als ze uiteindelijk wel thuis moeten blijven, is hun elasticiteit vaak zo ver uitgetrokken dat ze langdurig ziek zijn.'

Wat maakt een cursus effectief?

'Onze visie op trainen is: effectiviteit van trainingen = de kwaliteit van de training x de acceptatie van de deelnemers x de transfer naar de werkplek x het draagvlak en de daadkracht van het management. 'Een training moet geen eenmalige impuls zijn, het is de bedoeling dat onze cursisten daadwerkelijk nieuw gedrag tentoonspreiden op de werkvloer. Daarom koppelen we vaak terugkomdagen of individuele coachsessies aan een training. Een ander belangrijk middel is *buddy coaching*: deelnemers zijn elkaars morele geweten. Zij moeten niet te lief voor elkaar zijn en de ander voordurend tegemoetkomen. Nee, de buddy moet vasthoudend zijn en zijn partner vragen: ga je er nu voor of niet? Heb je je aan de afspraken gehouden? Dat werkt heel effectief omdat

deelnemers zich committeren aan elkaars leerproces. Mensen komen door elkaar in actie en zijn bereid lef te tonen om zaken te veranderen.

'Bij één bedrijf is op verzoek van de groep de rol van buddy heel ver doorgetrokken. Bij de terugkomdag ontbrak er een buddy van een van de deelnemers. De cursist had geen flauw idee waar zijn buddy was. Toen heeft de groep zelf gezegd: "Wat doe je hier als je dat niet weet? Ga het uitzoeken voordat je hieraan deelneemt." De persoon gaf de groep gelijk en ging op zoek. En uiteindelijk kwam de buddy opdagen. Natuurlijk ging het met de nodige humor gepaard, maar tegelijkertijd was het serieus. Het draait om de vraag: is dit een gezellig dagje uit of zijn we aan het werk?'

Geeft u altijd gehoor aan een trainingsverzoek?

'We nemen alleen opdrachten aan als we kansen voor succes zien, want de opdrachtgever rekent ons daar op af. Het is dus belangrijk om kritisch te vragen wat het probleem is en welk middel er nodig is. Bedrijven roepen vaker "oh ja, we moeten nog even trainen", maar het is natuurlijk de kunst om zo vroeg mogelijk bij een klant te intervensiëren. Soms is er een training nodig, maar vaak is dat individuele coaching of moet een heel team aan de slag. Laatst hadden we een bedrijf dat graag de managers wilde laten trainen omdat ze beoordelingsgesprekken moesten voeren. In zo'n gesprek moet de manager samenvatten wat hij het hele jaar al heeft verteld. Maar bij dat bedrijf hadden de managers het hele jaar nauwelijks feedback gegeven. Er waren geen functioneringsgesprekken gevoerd en er was vrijwel geen overleg geweest. Het is onzin om beoordelingsgesprekken te voeren als je het hele jaar geen leiding hebt gegeven. Daarom kwam er een andere insteek: we trainden ze op planningsgesprekken waarin de managers leerden afspraken te maken voor het komende jaar en daarop hun medewerkers te coachen. En zo zijn er nog meer voorbeelden.'

Zoals?

'Door de huidige crisis willen veel bedrijven een heel basale cursus Timemanagement met als onderliggende gedachte: zet ze even schrap en dan komt het wel goed. De directie wilde voor iedereen een cursus Timemanagement, behalve voor zichzelf, want de

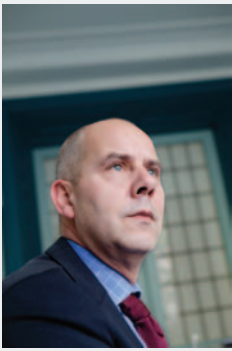
'Buddy coaching werkt heel effectief omdat deelnemers zich daarbij committeren aan elkaars leerproces'

A man in a dark blue suit, light blue shirt, and red tie stands by a window with blue curtains, looking out thoughtfully. The background shows a blurred cityscape.

ROB SEVERENS, DIRECTEUR VAN DEN BROEK EN PARTNERS

'IK GELOOF NIET IN LIEF ZIJN VOOR DE CURSIST'

'Knuffelen' met cursisten, daar houdt hrm-trainer Rob Severens niet van. Ook de deelnemers kunnen beter niet te lief voor elkaar zijn. Want een training moet meer opleveren dan alleen een leuk dagje uit. 'Ga, met respect voor de deelnemers, de confrontatie aan. Dat is mijn stijl.'



Rob Severens (46) is directeur van Van den Broek en Partners, een trainings- en adviesbureau dat zich vooral richt op hrm'ers. Severens studeerde Personeelsmanagement en deed daarna de postacademische opleiding Human Capital Management. Hij leerde het hr-vak kennen in uiteenlopende branches, zoals productiebedrijven, de retail en de gezondheidszorg. Daarnaast is hij manager operations geweest in een productiebedrijf. Zijn specialiteiten in trainingen zijn persoonlijke ontwikkeling en management. Daarnaast coacht hij individuele medewerkers en bedrijven bij organisatieveranderingen. Wat is zijn ultieme drijfveer? 'Passies aanboren en resultaat bewerkstelligen.' Severens traint en adviseert in heel Nederland. Zelf woont hij in Zeeland. 'Dat is een van mijn passies. Zeeland staat voor rust, ruimte en privacy.'

directieleden hadden daar geen tijd voor. We hebben toen gezegd: de directie kan beter ook meedoen, want goed voorbeeldgedrag doet goed volgen. Daar hebben we eerst een robbertje over gevochten, maar ze zijn wel overstag gegaan. De training moet een dieper niveau raken in plaats van een truc als dat je twee keer per dag je mail moet bekijken. We doen dus minder aan symptoombestrijding, maar proberen de individuele achterliggende oorzaken te achterhalen; ben je een perfectionist of wil je vooral waardering krijgen? Want dat kunnen redenen zijn waarom je meteen je mail gaat checken en beantwoorden.'

Maar hoe waardevol is een cursus Timemanagement voor een organisatie? De teugels worden strakker aangehaald, terwijl vernieuwingen toch ontstaan door mensen de ruimte te geven?

'Zeker, als mensen zich vrij voelen en fouten mogen maken, creëer je veel meer energie dan wanneer je mensen afstraft op wat ze niet goed hebben gedaan. De lerende organisatie waarin dat mag, werkt vaak effectiever omdat mensen *out of the box* kunnen denken. In onze trainingen worden mensen uitgedaagd om ook iets *out of the box* te doen. Want als ze het gewenste gedrag niet op de training vertonen, gaan ze het niet snel anders op de werkvloer doen. Een teruggetrokken cursist wordt bijvoorbeeld uitgedaagd om op de voorgrond te treden. Dat kan door veel vragen te stellen of door op de tafel te gaan staan. Hoe het gebeurt, mag de cursist natuurlijk zelf bepalen. Nieuw gedrag is goed, maar hou het wel dicht bij jezelf, zeggen we. Als je dingen doet die niet bij je passen, gaan ze ook niet snel werken in de praktijk. Het moet geen kunstje worden.'

'Nieuw gedrag is goed, maar hou het wel dicht bij jezelf. Het moet geen kunstje worden'

In hoeverre moet het klikken tussen een trainer en een groep?

'Wat is de klik? De "ellende" van de klik is dat het op sympathie berust. Een trainer moet aansluiten bij de doelgroep en van daaruit de autoriteit hebben om te abstraheren. Veel trainers worden afgerekend op de hoogte van de evaluatieresultaten die ze halen. Die zijn zeker van belang. Maar soms gaan cursisten ook weleens teleurgesteld naar huis omdat de trainer hun bullshit niet kocht. Met andere woorden: niet meeding in hun excuses om zaken niet aan te pakken.

'Ik geloof niet in lief zijn voor de cursist. De werkgever heeft zijn personeel niet naar een training gestuurd om te "knuffelen" met de trainer. De kracht van een goede trainer is verbinding te creëren en tegelijkertijd mensen de vraag voor te leggen: wat zou jij anders doen, want de wereld om je heen verandert niet. Ik maak met onze eigen trainers de afspraak: ga, met respect voor de deelnemers, de confrontatie aan. Dat is ook mijn stijl, ik vind het leuk om te doen. Laatst hoorde ik op een congres: julie geven de enige workshop waar ik niet in slaap val.'

U heeft zelf personeelsmanagement gestudeerd en de postuniversitaire studie Human Capital Management gedaan. Heeft u ervan geleerd hoe je een opleiding moet aanbieden?

'Achteraf gezien wel. Bij die laatste opleiding haalden maar drie van de zeventien cursisten hun diploma. Iedereen deed de opleiding naast het werk en had het thuis druk met kinderen. Ik heb toen bewust samen met een andere deelnemer onderzoek gedaan, om een goede stok achter de deur te hebben. Hierdoor lukte het mij wél om de eindschrijft te schrijven en een diploma te halen. De les was dat de deelnemers meer support nodig hadden om die scriptie te schrijven. Een goede begeleiding vanuit de opleiding is dus cruciaal. Zowel vanuit de empathische als de aanjagende rol: dwing de deelnemers na te denken hoe ze het allemaal gaan managen. Bovendien moet de scriptie passen bij de organisatie. Het bedrijf moet er zelf ook beter van worden als ze hun medewerkers een jaar lang op cursus sturen.'