



Snelle oplossingen die van buiten worden aangereikt, hebben een grote kans hun doel te missen. Dat is de mening van het Turnhouts bedrijf Of Course. Vooral als het gaat om menselijke problemen zonder een onmiddellijke oplossing. Je moet dan veel meer proceskundig zijn om het doel te raken.

Door Rolf Knijff

# Counseling

## Alles helder dubbel zien

**O**f Course richt zich op het "faciliteren van het beste vermogen in mensen", vernemen we van coördinator Lia Zagers. Of Course bouwde haar benadering vanuit de visie mensen te willen aanspreken op hun eigen vermogens. Ze schuwt zoals gezegd de snelle oplossing. Die bestaat uit het aanreiken van meningen. Waarmee begonnen moet worden is een verdieping in de beleving van de medewerkers. Dat gebeurt door de vraag hoe medewerkers situaties ervaren. Mening, oplossingen en oordelen moeten eerst achterwege gelaten worden. De benadering leidt minder dan andere naar een nepoplossing, stelt Of Course. Ondertussen is de visie vastgelegd in een onlangs verschenen boek geredigeerd door Georges Wollants, Claude Missiaen en Christine Leys. Het heet "Ervaringsgerichte begeleiding van A tot Z". De gerichtheid op het subjectieve heeft, aldus Of

Course, verschillende voordelen. Belangrijk is dat de "tegenpartij" gedwongen wordt zelf na te denken. Oplossingen worden dan vaak eigen oplossingen. Bedrijven, bazen en ook counselors krijgen zo niet vanzelfsprekend de schuld als oplossingen falen. Het gaat dan over een gedeelde verantwoordelijkheid. Vraag is hoe je van de subjectieve ervaring van een persoon terecht komt in de objectieve werkelijkheid van een bedrijf. Maar ook of de objectieve werkelijkheid steeds juist is.

Philips Nederland, dertigduizend medewerkers groot, heeft al uitgebreid gebruik gemaakt van de diensten van Of Course. In Nederland is de term counseling dan ook al veel meer vertrouwd dan in België, waar men er nauwelijks van gehoord heeft. Jos Ducheine, manager van het Loopbaancentrum en Karel Heylen van HRM Development en Careersupport in Eindhoven geven toelichting.

### Wat Philips kocht

Eerste vraag die rijst is wat Philips wilde kopen. Jos Ducheine schetst de situatie van tien jaar terug. Dat was de tijd van Operatie Centurion. De operatie die Philips terug op de rails moest zetten na een moeilijke periode. Het was het einde van het "lifetime employment". Duizenden banen verdwenen. De 350 medewerkers van de afdeling HR hadden hun handen vol. Het was in deze periode dat een nieuwe visie ontstond. Er zou in de toekomst een minder passieve houding bij de medewerkers rond de eigen mogelijkheden moeten zijn. Er zou een visie van "zelfredzaamheid", zoals dat in Nederland heet, moeten groeien. Een visie op de eigen inzetbaarheid. Voor het Eindhovense bedrijf was de nieuwe visie het einde van het paternalisme. Voor HRM betekende dat het niet meer "bij de hand nemen van mensen". Ze zouden moeten leren zelf verantwoordelijk te zijn. HR-professionals zagen het als hun taak dat doel te

bereiken. En rond dat doel vond Philips zijn partners in Of Course. Dat bedrijf is een afsplitsing van de Faculteit voor Mens en Samenleving die gespecialiseerd is in het opleiden van counselors en therapeuten. Inmiddels zijn de twee bedrijven ongeveer even groot. Philips-medewerkers volgden opleidingen in de Turnhoutse afdeling. De insteek: ervaringsgericht begeleiden, maar ook leren door twee lenzen te kijken. Vanuit de subjectiviteit van de werknemer en vanuit de situatie van het bedrijf. Dat was het begin. De opleidingen van Of Course zijn inmiddels onderdeel van de professionele vorming van HR bij Philips. Het gaat dus om ervaringsgericht begeleiden.

Of Course-coördinator Lia Zagers licht de dubbel focus toe: "Je kijkt mee met mensen, maar je vergeet nooit de realiteit van het bedrijf. Het doel van de opleiding is mensen te leren anderen op gang te trekken, door gebruik te maken van die dubbele optiek."

Met het verhaal van Operatie Centurion en het daaropvolgende massaontslag kan men zich afvragen of het niet op de eerste plaats de bedoeling

ringen, zijn opleiders dan niet bezig met hersenspoelingen? Is dit toch niet een soort therapie en hoort die wel thuis in het bedrijfsleven? Het antwoord komt van Claude Missiaen, directeur van Of Course en van de faculteit voor Mens en Samenleving: "Of Course doet absoluut niet aan therapie. Het bedrijf werd zelfs los van de Faculteit voor Mens en Samenleving opgericht omdat men met nadruk in de dienstverlening aan bedrijven geen therapie wenste."

### Grondhoudingen vereist

Het is misschien wat cosmetisch om te spreken over grondhoudingen van personeelsverantwoordelijken die collectieve ontslagen regelen, maar de twee Philips-verantwoordelijken gaan liever niet meer in op dat moeilijke verleden en willen vooral naar het heden en de toekomst kijken. En dat is de kennismaatschappij. Zegt Jos Duchaine: "De werkwijze waar we over spreken, de ervaringsgerichte counseling, is van groot belang als kader voor de relatie met werknemers. Ze is voor Philips in het algemeen en HR-mensen

heid waar het in de counseling van Of Course om gaat, is ook van belang bij het maken van keuzes die je loopbaan, en je leven, bepalen. Om dat duidelijk te maken presenteert Karel Heylen zijn levensloop als voorbeeld. Van ingenieur werd hij na studies bedrijfskunde opleidingsverantwoordelijke bij Philips in Nederland.

Maar wat betekent dat allemaal? Was het altijd niet zo dat mensen van job veranderden? En welke belangen worden hier gediend, die van het bedrijf of het personeel? De manager van het Philips Loopbaancentrum, Jos Duchaine, reageert kort: "Die discussies dateren uit de jaren zeventig. De tegenstelling in belangen van bedrijf en personeel is niet meer relevant. We concentreren ons op de dialoog over wat gezamenlijk is."

### Wat counselors inspireert

De vraag kan ook gesteld worden of het niet wat modieus is bestaansvragen van mensen zo'n ruime aandacht te geven in een bedrijf. Claude Missiaen pikt daarop in: "In onze benaderingen beïnvloeden we mensen uiteraard, maar niet om ze te manipu-

**Je kijkt mee met mensen, maar je vergeet nooit de realiteit van het bedrijf. Het doel van de opleiding is mensen te leren anderen op gang te trekken, door gebruik te maken van die dubbele optiek.**

is om de HR-medewerkers van Philips enkele techniekjes te leren om de pijn van ontslagenen te verzachten. Techniekjes die je toestaan je te verdiepen in de pijn van de ander, vanuit je eigen veilige, "objectieve" situatie. Maar volgens Lia Zagers gaat het niet om techniek maar om attitudes. Karel Heylen van Philips vult aan: "Er zijn HR-collega's die snel wat techniekjes willen leren, maar daar gaat het niet om. De opleiding van Of Course ontwikkelt wel enkele vaardigheden, maar het gaat om houdingen van personeelsmedewerkers, die mensen in een bedrijf stimuleren eigen oplossingen te vinden. Er zijn drie belangrijke grondhoudingen: aanvaarding, aandacht en echtheid."

Maar als het dan gaat om mentaliteitsverande-

ren. Bedrijven worden vaak gereduceerd tot het werk dat ze doen en hebben weinig aandacht voor de identiteit en de sociale context van werknemers. Ook een technicus is natuurlijk geen technicus alleen."

Reageert Karel Heylen: "De tijd van de 'technology push' is tegenwoordig minder belangrijk. We willen een open organisatie zijn. Mensen worden immers mens in relatie tot anderen. Managers moeten leren daarvoor oog te hebben." Betekent dat dan dat men bij Philips ook streeft naar die hoge mate van autonomie die het in Nederland zo goed doet? Met andere woorden: de situatie die aangewakkerd wordt door onderwijskundigen die menen dat mensen hun eigen leren bepalen.

leren. Bedrijven worden vaak gereduceerd tot het werk dat ze doen en hebben weinig aandacht voor de identiteit en de sociale context van werknemers. Ook een technicus is natuurlijk geen technicus alleen."

Reageert Karel Heylen: "De tijd van de 'technology push' is tegenwoordig minder belangrijk. We willen een open organisatie zijn. Mensen worden immers mens in relatie tot anderen. Managers moeten leren daarvoor oog te hebben."

Betekent dat dan dat men bij Philips ook streeft naar die hoge mate van autonomie die het in Nederland zo goed doet? Met andere woorden: de situatie die aangewakkerd wordt door onderwijskundigen die menen dat mensen hun eigen leren bepalen.

**Plaats uw HR-vacature(s) in de vakmedia van de HR-professional en kies uw geschenk ...**

i.s.m. Weekendesk en Samsonite



Surf naar [www.hrmagazine.be](http://www.hrmagazine.be) of bel 052-20 18 81 voor meer info ...



Lia Zagers (Of Course): "Meestal gaan de cases over een menselijk probleem, bijvoorbeeld rond samenwerking. De opleidingen van Of Course kaderen voor Philips in een visie op mensen en een visie op de organisatie. HR-verantwoordelijken worden door Of Course opgeleid om de verdere introductie van de geschetste visies in het eigen bedrijf te begeleiden." (FOTO HENDRIK DE SCHRIJVER)

De Philips-verantwoordelijken zijn het daar echter niet mee eens: "Ook hoog opgeleide professionals hebben sturing nodig", meent Jos Ducheine. "Professionals doen misschien meer dan vroeger, maar de manager blijft verantwoordelijk. We veronderstellen meer reflectie dan vroeger. Dat is reflectie in actie." Ook Claude Missiaen laat weten ook niet in die vorm van autonomie te geloven. Hiërarchie, meent hij, moet er zijn.

### De wereld van twee kanten

Binnen het geschetste beleid wordt van Philips-medewerkers verwacht zelfredzaam te zijn en dus ook over de eigen ontwikkeling na te denken. Dat geldt ook voor medewerkers van de HR-afdeling. Maar los van eigen reflectie over hun ontwikkeling is een opleiding van Of Course een vast bestanddeel van hun vorming. Dat is na een Philips-

gerichte HR-leergang waarin nieuwe HR-mensen de Philipswereld leren kennen en op de manier van het bedrijf naar de werkelijkheid leren kijken. Het Turnhoutse bedrijf organiseert voor Philips verschillende trainingen. Het eerste programma, van twee keer twee dagen, is voor iedereen. Na de eerste kunnen later verdiepende opleidingen volgen. Nieuw is dat bij Philips ook assistenten van de HR-afdelingen een cursus kunnen volgen. Trainingen worden door Of Course gebouwd rond persoonlijke cases, die een theoretisch kader krijgen. Belangrijk zijn ook de rollenspelen.

Lia Zagers: "Meestal gaan de cases over een menselijk probleem, bijvoorbeeld rond samenwerking. De opleidingen van Of Course kaderen voor Philips in een visie op mensen en een visie op de organisatie. HR-verantwoordelijken worden door Of Course opgeleid om de verdere introductie

van de geschetste visies in het eigen bedrijf te begeleiden. Draaischijf van die visie, daar vonden Philips en Of Course elkaar, lijkt de kijk op de hele mens. Een kijk die suggereert dat tegenstellingen worden overbrugd. Een dubbele kijk van Philips-medewerkers op de eigen redzaamheid in het werk en in het leven. En tenslotte de dubbele kijk van managers die zich verplaatsen in wat ondergeschikten beweegt. Een open organisatie zijn, maar dat betekent niet dat je altijd aardig bent voor iedereen. Het gaat er om erkenning te geven aan wat mensen beweegt. ■ HR

Dit artikel verscheen in  
HRMagazine oktober 2004.  
Nog geen abonnement?  
Surf naar [www.hrmagazine.be](http://www.hrmagazine.be)