



# Excellent P&O-advies vraagt om rol- en positiebepaling

DE ROUTINEVOORSCHRIJVER, DE IDEEËNGENERATOR,  
DE WARMTEBRON EN DE KOELKAST

Er zijn rollen te onderscheiden in hoe een P&O-adviseur leidinggevend adviseert. Sommigen gedragen zich als 'koelkast' of als een 'ideeëngenerator'. P&O'ers die excellent willen zijn in hun adviesrol, moeten eerst hun rol en positie kiezen.

door Peter van den Boom



**B**ij organisatieontwikkeling is effectieve P&O-ondersteuning noodzakelijk. Het management heeft dan niets aan een personeelsafdeling die reactief en defensief is. Betrokkenheid bij de business, anticiperen op ontwikkelingen en het initiëren van vernieuwingen zijn de afdelingscompetenties die P&O op de kaart zetten (Legge, 1995). Eén van de rollen die P&O vervult ter ondersteuning van het lijnmanagement is die van adviseur die een meerwaarde levert bij het ontwikkelen en invoeren van de strategie, het doorvoeren van veranderingen en het professionaliseren van het lijnmanagers.

Maar aan die interne adviseurrol zitten wel haken en ogen. De P&O-adviseur is namelijk een collega van de leidinggevendenden, eet misschien samen met hen tussen de middag de boterham, deelt dezelfde humor of speelt met hen in het volleybalteam in de bedrijfscompetitie. En hoe kwetsbaar kan de leidinggevende zich opstellen in een adviesrelatie bij zijn collega P&O-adviseur? Is het wel veilig om zijn 'achterkant van leidinggevend handelen' te delen?

### Betekenenissen

Vaak weten leidinggevendenden niet voor welke adviesvragen zij terecht kunnen bij P&O. Dat is jammer, want leidinggeven is een solistische functie. P&O zou dus meer interne promotie moeten maken over haar adviesrol: adviesonderwerpen, doelstellingen, rolvervulling en positiebepaling van de P&O-adviseur in een adviesrelatie.

Veel mensen zijn zich vaak niet bewust van de betekenissen die zij verlenen aan de eigen rolvervulling en aan de relaties met anderen. Ook een leidinggevende voedt vanuit onbewuste betekenissen zijn dagelijkse activiteiten. Het is dus op zich al verhelderend voor hem om deze betekenisverlening, deze constructie van de werkelijkheid van het leidinggeven, in een adviesrelatie expliciet te maken. Leidinggevendenden hebben soms een idee over de noodzakelijke veranderingen maar kunnen niet tot een goede aanpak komen. Ook dit onderwerp kan uitstekend in een adviesgesprek besproken worden. Het kan ook zo zijn dat leidinggevendenden vinden dat je voor die vragen naar P&O kunt gaan, maar dat zij dan wel meteen een antwoord verwachten.

### Rolkeuze

Elke P&O-adviseur staat voor de rolkeuze die hij moet maken in iedere adviesrelatie: de expertrol of de begeleiderrol. Voor de expert staan de diagnose van het probleem en de inhoudelijke oplossing voorop. Op zich een uitstekende rolvervulling maar dan bij uitsluitend technische problemen waarbij sociale en emotionele aspecten van minder belang zijn.

Zijn die aspecten juist wel van belang (en dat is meestal zo bij vraagstellingen rond leidinggeven) dan heeft een begeleiderrol de voorkeur. Bij problemen van leidinggeven spelen immers zaken als persoonlijke percepties, betekenisverlening, verwachtingen, doelen, waarden, roldefiniëringen, normen en interactiepatronen een essentiële rol. De problemen zijn niet zo zeer technisch van aard en dus zijn er geen kant-en-klare oplossingen. Het gedrag, de effectiviteit en de persoonlijkheid van de leidinggevende staan juist centraal.

### Voorwaarden voor effect

Als een leidinggevende advies wil over zijn eigen kwaliteit en effectiviteit, is het noodzakelijk dat de P&O-adviseur affiniteit heeft met leidinggeven en met de specifieke organisatiecontext waarbinnen dat leidinggeven plaatsvindt. En dan kunnen we bij dat laatste denken aan cultuurmanagement en veranderkundige processen. Volgens de Griekse filosoof Aristoteles vereist het adviseren en het ontwikkelen van anderen ook een stuk levenservaring.

Daarnaast moet de adviseur vaardigheden hebben voor het laten diagnosticeren van probleemsituaties en het opbouwen van een constructieve adviesrelatie met leidinggevendenden. Het doel van een adviesrelatie is dat de leidinggevende zich zijn betekenisverlening bewust wordt en zijn handelen daarop richt. Het zijn basisvragen: hoe ziet jouw situatie eruit, hoe sta je er in en wat is de opstelling van anderen? En vooral de relatie tussen die twee laatste aspecten is van belang; de wisselwerking tussen de leidinggevende en zijn mensen.

### Positiekeuze in adviesrelatie

Naast de rolkeuzen zal de adviseur zijn positie moeten bepalen. Een positiekeuze is de houding die de adviseur inneemt in relatie tot de ander. Extreem genomen zijn er twee uitersten te beschrijven over de positiekeuze in de adviesrelatie. In de eerste plaats is dat een te grote nabijheid van de adviseur. Hij is te vriendelijk en te inlewend. Het is meer een vriendenrelatie dan een werkrelatie. De andere uiterste positie is dat de adviseur emotioneel op grote afstand blijft. Hij is niet betrokken bij de gesprekspartner en maakt een onverschillige indruk.

Afgezien van de persoonlijkheidstrekken van de adviseur spelen er op de achtergrond zaken mee die de adviesrelatie naar beide uitersten trekken. De valkuil van de te grote nabijheid wordt veroorzaakt door collegialiteit, maar ook door het onvermogen een zinvolle adviesrelatie op te bouwen met de leidinggevende. Vriendelijkheid wordt dan een vluchtroute. In de organisatiecultuur kunnen boodschappen zijn verankerd die de individuen richten op nabijheid; de familiecultuur. In iedere cultuur treffen we in de diepste lagen betekenissen aan (zó moet je de werkelijkheid opvatten) en aanwijzingen (zó moet je denken, doen en voelen) die de mens tot een geaccepteerd lid van de organisatie maken (Van den Boom 2001, 2004).

De positie van de te grote afstand kan ook beïnvloed worden door de organisatiecultuur. En in de huidige positionering van HRM zijn ook elementen die bewerkstelligen dat de P&O-adviseur zich op afstand opstelt. Een strategiegedreven stroming in de concepten over HRM geeft aan dat de mens (en dus ook de leidinggevende) een 'strategische resource' is waarbij instrumenten ervoor moeten zorgen dat die mensen de strategische doelen realiseren. Een vaak gehoorde standpuntbepaling van P&O-adviseurs is 'de lijn is verantwoordelijk en dus moet die het ook maar oplossen'. Maar dat leidt wel tot afstand.

## VRIENDELIJKHEID WORDT EEN VLUCHTROUWTE



geer een essentiële voorwaarde. Deugd betekent excellent een taak uitoefenen en dan hoeven we niet alleen te denken aan de eerste violist van het Koninklijk Concertgebouw Orkest. Per slot van rekening is de basisopgave voor HR 'achieving organizational excellence' (Ulrich, 1998).

## Deugden en kerncompetenties

Het woord deugd heeft lange tijd een negatieve betekenis gehad. Het stond voor burgerlijke braafheid en middelmatigheid. Maar deugd heeft juist te maken met excellentie, innerlijke kracht en kwaliteit (Van Tongeren, 2004). We nemen enkele deugden die Aristoteles noemt over om de adviesrelatie verder gestalte te geven en het excellente te belichten. De deugden die van toepassing zijn op een adviesrelatie liggen tussen de uitersten waarbinnen Aristoteles die deugd stelt:

- matigheid in het tonen van nabijheid (tussen geen maat kennen en ongevoeligheid tonen);
- stellen van de juiste ambities in doelen (tussen eerzucht en gebrek aan eergevoel);
- zachtmoedigheid bij het opkomen van heftige emoties (tussen opvliegend en verbitterd);
- eerlijkheid, openheid en oprechtheid (tussen grootspraak en valse bescheidenheid);
- vriendelijkheid (tussen overmatig beleefd en twistziek of vijandig);
- de juiste houding bij iemands teleurstelling en/of geluk (tussen leedvermaak en afgunst).

Nu is het niet zo dat wij met deze set van deugden de adviesrelatie ten volle hebben getypeerd. Per situatie kan de adviseur met de leidinggevende vaststellen wanneer de betreffende adviesrelatie deugdelijk is. Dit voorkomt de eerder aangehaalde vluchtroute: vriendelijk doen uit onvermogen. Deze open dialoog over de gewenste deugden in de adviesrelatie is een onderdeel van het begin van het adviestraject naast zaken als na te streven doelen. Met de uitkomsten van deze dialoog is de omgang tussen leidinggevende en adviseur gedefinieerd en in een later stadium evalueerbaar. Hiermee is deels de tweede basisvraag (wanneer voldoe ik?) ingelost.

Maar er is nog een onderdeel in deze reflectievraag: beschik ik over de juiste competenties om deze afspraken na te komen? De volgende drie kerncompetenties zijn in veel gevallen van toepassing:

- Inlevingsvermogen: luisteren, zich in de ander kunnen verplaatsen en op de juiste momenten doorvragen, zodat de leidinggevende zich bewust wordt van zijn 'achterkant van het leidinggeven'.
- Oordeelsvorming: gedachten en gevoelens terugkoppelen over de leidinggevende en diens context.

- Sociaalculturele vaardigheid: de wisselwerking in kunnen schatten tussen zichzelf als adviseur en de leidinggevende, de leidinggevende en zijn collega's, de leidinggevende en zijn medewerkers, én tussen de leidinggevende en diens manager en de organisatiecultuur.

## Conclusies

Eén van de kernrollen voor een P&O-afdeling is die van adviseur en wel om de effectiviteit van leidinggeven te vergroten. Soms moet men aan deze rolvervulling nog wat bekendheid geven, zodat leidinggevendenden weten voor welke adviesvragen ze terecht kunnen. Het algemene doel van een adviesrelatie is dat de leidinggevende beter zicht krijgt op zijn percepties, betekenisverlening, verwachtingen, doelen, waarden, roldefiniëringen, normen en de interactiepatronen met zijn medewerkers en anderen. Het expliciet krijgen van deze werkelijkheidsconstructies leidt vaak al tot de vraag: kan het ook anders?

De begeleidderrol past bij dergelijke adviesrelaties, omdat de problemen nooit uitsluitend technisch van aard zijn. Er zijn twee uitersten in de emotionele positiekeuze die een adviseur kan innemen: koel, afstandelijk en persoonlijk, gezellig en intiem. De excellente rol ligt tussen deze uitersten in. En daarom is het van belang om samen met de leidinggevende vast te stellen wanneer het adviestraject deugdelijk zal zijn. De belangrijkste voorwaarden voor een effectieve adviesrelatie zijn levenservaring, affiniteit met de vraagstellingen van leidinggeven en wederzijds vertrouwen.

Vertrouwen verwerf je door integer met je adviseurrol om te gaan en vertrouwen in de ontwikkeling van de ander uit te stralen. Levenservaring en affiniteit met het vak van leidinggeven ontwikkel je door veel adviesrelaties aan te gaan. Verder kan (tijdelijk) zelf leidinggeven een uitstekende, katalyserende werking hebben op de eigen persoonlijkheidsvorming als adviseur.

Drs. P. van den Boom is zelfstandig organisatieadviseur, managementtrainer en interim-manager voor Boom Training and Consultancy in Vierakker/Vorden.  
[peter.v.d.boom@planet.nl](mailto:peter.v.d.boom@planet.nl)

## Literatuur

- Boom, van den P., *Weerbarstige cultuur; omslaan of voeden*, in: *Gids voor personeelsmanagement* (2001), Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Legge, K., *Human Resource Management; Rethorics and Realities* (1995) Macmillan Press Ltd., London.
- Tongeren, van P., *Deugdelijk Leven; een inleiding in de deugdenethiek* (2003) Sun, Amsterdam.
- Ulrich, D., *Delivering Results; a New Mandate for Human Resources Professionals* (1998) Harvard Business Review Books, Boston.

# DEUGD HEEFT TE MAKEN MET EXCELLENTIE, INNERLIJKE KRACHT EN KWALITEIT

geer een essentiële voorwaarde. Deugd betekent excellent een taak uitoefenen en dan hoeven we niet alleen te denken aan de eerste violist van het Koninklijk Concertgebouw Orkest. Per slot van rekening is de basisopgave voor HR 'achieving organizational excellence' (Ulrich, 1998).

## Deugden en kerncompetenties

Het woord deugd heeft lange tijd een negatieve betekenis gehad. Het stond voor burgerlijke braafheid en middelmatigheid. Maar deugd heeft juist te maken met excellentie, innerlijke kracht en kwaliteit (Van Tongeren, 2004). We nemen enkele deugden die Aristoteles noemt over om de adviesrelatie verder gestalte te geven en het excellentie te belichten. De deugden die van toepassing zijn op een adviesrelatie liggen tussen de uitersten waarbinnen Aristoteles die deugd stelt:

- matigheid in het tonen van nabijheid (tussen geen maat kennen en ongevoeligheid tonen);
- stellen van de juiste ambities in doelen (tussen eerezucht en gebrek aan eergevoel);
- zachtmoedigheid bij het opkomen van heftige emoties (tussen opvliegend en verbitterd);
- eerlijkheid, openheid en oprechtheid (tussen grootspraak en valse bescheidenheid);
- vriendelijkheid (tussen overmatig beleefd en twistziek of vijandig);
- de juiste houding bij iemands teleurstelling en/of geluk (tussen leedvermaak en afgunst).

Nu is het niet zo dat wij met deze set van deugden de adviesrelatie ten volle hebben getypeerd. Per situatie kan de adviseur met de leidinggevende vaststellen wanneer de betreffende adviesrelatie deugdelijk is. Dit voorkomt de eerder aangehaalde vluchtroute: vriendelijk doen uit onvermogen. Deze open dialoog over de gewenste deugden in de adviesrelatie is een onderdeel van het begin van het adviestraject naast zaken als na te streven doelen. Met de uitkomsten van deze dialoog is de omgang tussen leidinggevende en adviseur gedefinieerd en in een later stadium evalueerbaar. Hiermee is deels de tweede basisvraag (wanneer voldoe ik?) ingelost.

Maar er is nog een onderdeel in deze reflectievraag: beschik ik over de juiste competenties om deze afspraken na te komen? De volgende drie kerncompetenties zijn in veel gevallen van toepassing:

- Inlevingsvermogen: luisteren, zich in de ander kunnen verplaatsen en op de juiste momenten doorvragen, zodat de leidinggevende zich bewust wordt van zijn 'achterkant van het leidinggeven'.
- Oordeelsvorming: gedachten en gevoelens terugkoppelen over de leidinggevende en diens context.

- Sociaalculturele vaardigheid: de wisselwerking in kunnen schatten tussen zichzelf als adviseur en de leidinggevende, de leidinggevende en zijn collega's, de leidinggevende en zijn medewerkers, én tussen de leidinggevende en diens manager en de organisatiecultuur.

## Conclusies

Eén van de kernrollen voor een P&O-afdeling is die van adviseur en wel om de effectiviteit van leidinggeven te vergroten. Soms moet men aan deze rolvervulling nog wat bekendheid geven, zodat leidinggevendenden weten voor welke adviesvragen ze terecht kunnen. Het algemene doel van een adviesrelatie is dat de leidinggevende beter zicht krijgt op zijn percepties, betekenisverlening, verwachtingen, doelen, waarden, roldefiniëringen, normen en de interactiepatronen met zijn medewerkers en anderen. Het expliciet krijgen van deze werkelijkheidsconstructies leidt vaak al tot de vraag: kan het ook anders?

De begeleiderrol past bij dergelijke adviesrelaties, omdat de problemen nooit uitsluitend technisch van aard zijn. Er zijn twee uitersten in de emotionele positiekeuze die een adviseur kan innemen: koel, afstandelijk en persoonlijk, gezellig en intiem. De excellente rol ligt tussen deze uitersten in. En daarom is het van belang om samen met de leidinggevende vast te stellen wanneer het adviestraject deugdelijk zal zijn. De belangrijkste voorwaarden voor een effectieve adviesrelatie zijn levenservaring, affiniteit met de vraagstellingen van leidinggeven en wederzijds vertrouwen.

Vertrouwen verwerf je door integer met je adviseurrol om te gaan en vertrouwen in de ontwikkeling van de ander uit te stralen. Levenservaring en affiniteit met het vak van leidinggeven ontwikkel je door veel adviesrelaties aan te gaan. Verder kan (tijdelijk) zelf leidinggeven een uitstekende, katalyserende werking hebben op de eigen persoonlijkheidsvorming als adviseur.

Drs. P. van den Boom is zelfstandig organisatieadviseur, managementtrainer en interim-manager voor Boom Training and Consultancy in Vierakker/Vorden.  
[peter.v.d.boom@planet.nl](mailto:peter.v.d.boom@planet.nl)

## Literatuur

- Boom, van den P., *Weerbarstige cultuur; omslaan of voeden*, in: *Gids voor personeelsmanagement* (2001), Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Legge, K., *Human Resource Management; Rethorics and Realities* (1995) Macmillan Press Ltd., London.
- Tongeren, van P., *Deugdelijk Leven; een inleiding in de deugdenethiek* (2003) Sun, Amsterdam.
- Ulrich, D., *Delivering Results; a New Mandate for Human Resources Professionals* (1998) Harvard Business Review Books, Boston.

# DEUGD HEEFT TE MAKEN MET EXCELLENTIE, INNERLIJKE KRACHT EN KWALITEIT