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

DE ROUTINEVOORSCHRIJVER, DE IDEEÉNGENERATOR,
DE WARMTEBRON EN DE KOELKAST

Er zijn rollen te onderscheiden in hoe een P&O-adviseur leidinggevenden 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
Betekenisnissen
Vaak weten leidinggevenden niet voor welke adviesvragen zij terecht kunnen bij PTO. Dat is jammer, want leidinggeven is een solistische functie. PTO zou dus meer interne promotie moeten maken over haar adviesrol: adviesonderwerpen, doelstellingen, rolvervulling en positiehouding van de PTO-adviseur in een adviesrelatie.

Veel mensen zijn vaak niet bewust van de betekenisnissen die zij verlenen aan de eigen rolvervulling en de relaties met anderen. Ook een leidinggevende voelt vanuit onbewuste betekenisnissen 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. Leidinggevenden 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 leidinggevenden vinden dat ze voor die vragen naar PTO kunt gaan, maar dat zij dan wel meteen een antwoord verwachten.

Rolkeuze
Elke PTO-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, betekenisverarming, verwachtingen, doelen, waarden, roldefinities, 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 PTO-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 leidinggevenden. Het doel van een adviesrelatie is dat 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 nalijdbaarheid van de adviseur. Hij is te vriendelijk en te inlevend. 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 gespreks伙伴 en maakt een onverschillige indruk.

Afgezien van de persoonlijkheidsstrekken van de adviseur spelen er op de achtergrond zaken mee die de adviesrelatie naar beide uitersten trekken. De valkuil van de te grote nalijdbaarheid 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 nalijdbaarheid; de familiecultuur. In iedere cultuur treffen we in de diepste lagen betekenisnissen 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 positioneringen van HRM zijn ook elementen die bewerkstelligen dat de PTO-adviseur zich op afstand opstelt. Een strategiedreven stroming in de concepten over HRM geeft aan dat de mens (en dus ook de leidinggevende) een 'strategic resource' is waarbij instrumenten ervoor moeten zorgen dat die mensen de strategische doelen realiseren. Even vaak gehoorde standpunthouding van PTO-adviseren is 'de lijn is verantwoordelijk en dus moet het ook maar oplossen'. Maar dat leidt wel tot afstand.
Deugd en kerncompetenties

Het woord deugd heeft lange tijd een negatieve betekenis gehad. Het stond voor burgerlijke vraagbaak en middelmachtigheid. 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 adviesterij 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 evaluerbaar. 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, en tussen de leidinggevende en diens manager en de organisatiecultuur.

Conclusies

Eén van de kernrollen voor een PRO-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 leidinggevenden weten voor welke adviesvragen ze terecht kunnen. Het algemene doel van een adviesrelatie is dat de leidinggevende beter zicht krijgt op zijn percepcties, betekenisverlening, verwachtingen, doelen, waarden, roldefinities, normen en de interactiepatronen met zijn medewerkers en anderen. Het expliciet krijgen van deze werkelijkheidconstructies 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 adviesterij 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 slaan. Levenservaring en affiniteit met het vak van leidinggeven ontwikkelt je door veel adviesrelaties aan te gaan. Verder kan (tijdelijk) zelf leidinggeven een uitstekende, katalyzerende 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

Literatuur

DEUGD HEEFT TE MAKEN MET EXCELLENTIE, INNERLIJKE KRACHT EN KWALITEIT
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 eeuwzucht 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 vluchttouw: 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 evaluerbaar. 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.

Conclusies

Eén van de kernrollen voor een PRO-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 leidinggevenden weten voor welke adviesvragen ze terecht kunnen. Het algemene doel van een adviesrelatie is dat de leidinggevende beter zicht krijgt op zijn percepties, betekenisverwerking, verwachtingen, doelen, waarden, roldefinities, 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 begleiderrol 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 wederzijdse vertrouwen.

Vertrouwen verwerf je door integer met je adviseurrol om te gaan en vertrouwen in de ontwikkeling van de ander uit te slagen. Levenservaring en affiniteit met het vak van leidinggeven ontwikkeld 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 Venlo/Schijf. p.v.d.boom@planet.nl

Literatuur

DEUGD HEEFT TE MAKEN MET EXCELLENTIE, INNERLIJKE KRACHT EN KWALITEIT