

**JE
MOET
GEWOON
VAN
ZE
HOUDEN!**

STRATEGISCH ADVISEREN VOOR MEER IMPACT

1e druk, maart 2015

Succes in HR
Brusselsestraat 17
3332 ED Zwijndrecht

tel.: 06 224 333 69
e-mail: succesinhr@xs4all.nl
web: <http://www.succesinhr.nl>

Vormgeving omslag
Marcel Waterman

Vormgeving binnenwerk
DOT bureau voor desktop publishing
www.dotdtp.nl

Druk: Pumbo.nl

© 2015 Humatter, Zwijndrecht
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag
worden gereproduceerd door middel van druk, fotokopie
of op enig andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van Humatter.

ISBN 978-90-823668-0-8 NUR 807

Voorwoord van de Voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Personeels- management & Organisatieontwikkeling (NVP)

Veel wordt er geschreven en gediscussieerd over de positie van HR. Of deze discipline wel of niet in de boardroom thuis hoort, of de HR baas ook directeur moet zijn, of HR eigenlijk een vak is en of de manager het eigenlijk niet beter zonder HR kan doen. Dergelijke discussies worden zelden over controllers gevoerd, terwijl optellen en aftrekken toch een tamelijk eenvoudige bezigheid is. Maar iedereen heeft 'verstand' van mensen. Vele managers vinden dat ook van zichzelf, ze hebben HR niet nodig. En dat is vaak een dure misvatting. Valt dat de managers te verwijten of roept HR deze houding over zichzelf af?

Dit boek concentreert zich op de HR-professionals en de wijze waarop zij toegevoegde waarde kunnen 'produceren' voor managers. Het gedrag van mensen in arbeidsorganisaties is complexer dan menig manager op het eerste gezicht bevroedt. Niet in de laatste plaats omdat het beïnvloeden van de medewerkers via het gedrag van de manager zelf verloopt. Dan is een 'trusted advisor' die hem helpt van groot belang.

Als HR die advisor wil zijn, dan moet zij zich verdiepen in de manager aan wie zij toegevoegde waarde wil leveren. Snappen in welke positie zo'n manager zit, is dan het beginpunt. Weten met welk probleem hij of zij worstelt en daar een oplossing voor aandragen, dat geeft de HR-professional invloed. Van-

uit die invloed kan HR de adviseur zijn die ook geaccepteerd de manager kan coachen. Dan wordt toegevoegde waarde opgebouwd.

Over de rollen van HR en de lijnmanager wordt te weinig nagedacht en dus geschreven. Erika doet dat in dit boek wel en levert daarmee een verdieping van het vak. Iedereen kent het belang van de 'relatie' tussen twee personen die samenwerken. Iedereen realiseert zich ook dat die relatie er soms niet is. Maar dit boek beschrijft dat de relatie ook gemanaged moet worden. Dat de HR-professional systematisch moet handelen ten opzichte van diegenen waarvoor hij werkt. Over de relatie van de manager met medewerkers is al veel nagedacht, de samenwerking tussen manager en HR is tot nu toe onderbelicht gebleven.

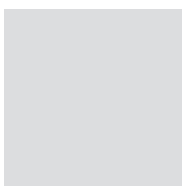
Cruciaal zijn voor mij altijd twee dingen geweest, het zoeken van de verbinding en het meebewegen. Toegevoegde waarde door HR wordt alleen tot stand gebracht als HR-professionals een positie hebben. Die krijgen ze alleen als ze geaccepteerd worden, als professional, maar ook als individu. Bezig zijn met gedrag, vooral dat van de manager, is een delicate aan gelegenheid. Dan kan alleen als de professional zich verbindt. Het tweede element, meebewegen, geeft de professional de mogelijkheid om te laten zien wat de consequenties van gedrag kunnen zijn en creëert daarmee de mogelijkheid voor de manager om zelf op ontdekkingstocht te gaan. Betweterigheid is nog nooit effectief geweest. Maar misschien is nog wel het belangrijkste dat je van managers een beetje moet houden. Van

de worsteling, de dilemma's, de veelheid van onderwerpen die ze meester moeten worden en van het succes dat ze kunnen bewerkstelligen. In dit boek laat Erika Lunsche zien dat zij van managers houdt. Hiermee geeft zij de HR-professional waardevolle aanwijzingen om ook verliefd te worden.

Wim Kooijman

EVP Human Resources Air France KLM

Voorzitter NVP



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord van de Voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Personneelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP)	3	Netwerk met de manager	94
1. HRM in beeld	8	Zelf aan de slag	97
Beelden van directeuren en bestuurders	10	6. Traceer de behoefte van de manager	100
Het beeld van HRM over zichzelf	16	Drijfveren van managers	106
Uitvoering HR-functie	22	Inventariseren van behoeften	109
Wanneer doen directeuren en bestuurders een beroep op P&O	27	SPIN-strategie	115
2. Wie adviseert de manager	30	Zelf aan de slag	123
Band tussen manager en adviseur	32	7. Adviseer de manager	126
De praktijk van de manager	34	Adviseer voordat het besluit genomen wordt	129
Houd van de manager	35	Wat is een strategisch advies	131
De C.O.N.T.A.C.T.-methode _s	41	Situationeel adviseren	134
3. Completeer je kennis	44	Stem af op de manager	139
Notitie over management en leiderschap	48	Wat te doen in welke situatie	147
4. Ontwikkel een band met de manager	60	Zelf aan de slag	148
Een sterke band	64	8. Coach de manager	150
Ontwikkel een band	67	Feedback	153
Tijd	69	Ontvangen van feedback	159
Wederkerigheid	71	Coaching	161
Emotionele steun	73	Zelf aan de slag	169
Vertrouwen	74	9. Toets de tevredenheid van de manager	170
Zelf aan de slag	80	Evaluatieproces	174
5. Netwerk van de manager	84	Zelf aan de slag	182
Adviesnetwerk	86	10. Is je contact met de manager verbeterd?	184
Maak de overstap naar het informele netwerk	89	Tot slot	189
		Dankwoord	190

1

HRM IN BEELD



Dat is balen, denkt Sanne. Ze loopt de kamer van de directeur uit. Hij is niet tevreden. Ze heeft met haar directeur gesproken over de ontwikkeling van de organisatie. Hij had om haar advies gevraagd over strategische personeelsplanning en talentontwikkeling.

Sanne weet nog goed hoe trots ze zich voelde toen haar directeur een paar weken geleden haar daarover om advies vroeg. Haar directeur wist haar altijd wel te vinden bij de operationele zaken, zoals het toepassen van regels en de rechtspositie, het vervullen van managementfuncties, het verminderen van het ziekteverzuim en het voorbereiden van ontslagdossiers. Dat haar advies werd gevraagd bij strategische zaken kwam bijna niet voor.

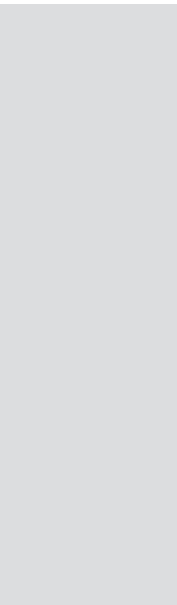
Haar directeur, Gerard, verwachtte een ander advies dan zij heeft gegeven. 'Ik heb het gevoel,' zegt hij tegen haar, 'dat jij en je afdeling niet bieden waar ik en de rest van het management behoefte aan hebben. Ik zie heus wel dat jullie je uiterste best doen, maar het voegt niets toe. En het advies wat je me nu geeft, is niet waar ik om gevraagd heb. Ik verwacht van je dat je met me meedenkt over de richting van de organisatie, over het motiveren van medewerkers, het gedrag van medewerkers en het oplossen van de problemen die we daarin tegenkomen'.



Gerards geduld is op. Er moet nu echt iets gebeuren. Hij vertelt Sanne dat hij ook klachten krijgt van het management over de advisering en de ondersteuning van P&O. Hij raadt Sanne aan hulp in te roepen van een mentor of coach.

BEELDEN VAN DIRECTEUREN EN BESTUURDERS

En voor ze het weet is ze met Gerard beland in een discussie over P&O in het algemeen en bij hun organisatie in het bijzonder. Ze spreken over wederzijdse verwachtingen, het werk van HRM en het beeld over HRM. Gerard vertelt haar wat zijn beeld over HRM is. Hij vertelt haar dat dat niet alleen is gebaseerd op zijn eigen waarneming. Gedurende het afgelopen jaar is hij op bijeenkomsten en borrels geweest en in de wandelgangen in gesprek gekomen met andere bestuurders en directeuren over P&O. Als dan het gesprek over de afdeling personeelszaken ging, dan klaagden ook zij over het gebrek aan ondersteuning.



Gerard en Sanne spreken af dat ze een aantal mensen interviewt over hun ervaringen met P&O. Gerard benadert een aantal collega-directeuren met de vraag of ze mee willen werken aan een interview. Sanne neemt contact op met managers P&O uit haar netwerk met dezelfde vraag.

Een paar weken later zit Sanne achter haar bureau. Ze heeft zes bestuurders/directeuren en zes managers HRM geïnterviewd. Allemaal werkzaam in de publieke sector, want Sanne werkt ook binnen de publieke sector. In de interviews heeft ze onder andere gevraagd naar het imago van de personeelsafdeling. Aan de directeuren en bestuurders heeft ze gevraagd wat zij van hun personeelsadviseur verwachten en welke factoren bijdragen aan het succes van P&O. Aan de managers HRM heeft ze gevraagd hoe zij binnen hun organisatie worden ervaren en wat zij doen om een goede positie te verwerven. De gesprekken heeft ze uitgewerkt en die liggen nu voor haar. Ze neemt de gespreksverslagen één voor één door. Ze begint met de vraag over de beeldvorming.

Het eerste verslag wat ze oppakt, is afkomstig van een gemeentesecretaris van een middelgrote gemeente. Een gemeentesecretaris is feitelijk de algemeen directeur van een ambtelijke organisatie. Deze gemeentesecretaris heeft bij verschillende gemeenten gewerkt en vindt dat P&O-afdelingen vooral uitvoerend bezig zijn:

Mijn beeld van de gemiddelde afdeling P&O is gebaseerd op ervaringen uit zeven verschillende gemeenten waar ik heb gewerkt. P&O-ers zijn vaak geen strategisch werkende en denkende mensen; ze zijn vooral operationeel en misschien tactisch bezig. Ze zijn bezig met de wat blauwere kant van het werk, zoals zorgen dat iedereen een goede brief krijgt, zorgen dat het dossier op orde is, et cetera.

Er zit heel weinig tactische of strategische advisering bij. Ook advisering over de loopbaan of de begeleiding van medewerkers is minimaal. Men schuurt vaak of heel dicht tegen de medewerker of heel dicht tegen de organisatie aan en nooit een mooie mix. (gemeentesecretaris bij een middelgrote gemeente)

Sanne pakt het volgende verslag. Het is het interview met een manager werkzaam bij de top van een zelfstandig bestuursorgaan. Zij schetst de verschillende manieren waarop je P&O kunt invullen en antwoordt:

Mijn beeld is dat je P&O heel verschillend kunt invullen. Als ik kijk naar wat ik gezien heb bij verschillende organisaties, dan was dat drie keer compleet verschillend. Ook de aard van de organisaties was heel verschillend.

Om bij het zelfstandig bestuursorgaan te beginnen, daar werkt P&O vooral uitvoerend. Als P&O zelf beleid ontwikkelt of adviseert, dan krijg je veel deeladviezen. Van een HR-adviseur dit, van een arbeidsjurist dat, en haal je een fiscalist erbij, dan krijg je drie verschillende adviezen. Ik ben dan degene die de adviseurs bij elkaar roept en moet vertellen dat ze niet met één mond spreken.

Als ik terugkijk naar het telecombedrijf, dan was daar de aanpak en advisering veel meer geïntegreerd. Er was bijvoorbeeld een veel duidelijker visie op opleidingen en dat had de P&O-afdeling ook veel meer naar zich toe getrokken.

Bij het consultancybedrijf was een personeelsafdeling die er alleen maar zat voor de arbeidsvoorwaarden, de leaseauto en voor 'up or out'. Dus op het moment dat je 'up' ging, bemoeiden ze zich nergens mee. Ging je 'out', dan bemoeide P&O zich er wel mee. Dus als P&O eraan te pas kwam, dan wist je dat het einde oefening was. (manager bij een zelfstandig bestuursorgaan)

Een bestuurder bij een ziekenhuis heeft Sanne verteld over het dilemma van P&O, namelijk handhaven versus helpen. Hij heeft vele ziekenhuizen geleid en veel samengewerkt met P&O. Hij zegt:

Mijn beeld van P&O of HRM heeft twee kanten: aan de ene kant moet P&O zorgen dat het mensen stimuleert, op de goede plek krijgt, en dat er op een goede manier wordt omgegaan met de keuzen voor het personeel. Aan de andere kant is P&O een controle-instituut met regeltjes. Een controle-instituut door regeltjes te verzinnen en te controleren of leidinggevenden en medewerkers zich aan die regeltjes houden.

Dat vind ik ook tegelijkertijd het dilemma, want ondersteunen is iets anders dan controleren. Als je mensen gaat controleren, dan neigen ze naar sabotage, verzet, omdat ze dat niet leuk vinden. De vraag is dan: kun je er onderuit komen, kun je de regels zo buigen dat het nog net wel mag. Er komt een soort onderhandelingsmodus tussen leiding en P&O tot stand.

Ik heb altijd een erg ambivalente relatie met P&O gehad. Bij één van mijn vorige werkgevers heb ik afscheid genomen van de baas P&O. Er was altijd een gespannen verhouding over hoeveel controle, hoeveel regels. De basis was niet op orde.

Als ik overzie wat ik meemaak in ziekenhuizen, dan leiden nogal wat P&O-bazen aan dit syndroom, teveel controle. Dat leidt meestal tot minder prettige verhoudingen tussen leiding en P&O. Hoe meer dat versterkt wordt, hoe meer ik daar last van krijg als bestuurder, omdat P&O als een verlengstuk van mij gezien wordt. (bestuurder bij een ziekenhuis)

Een directeur bij de rijksoverheid vertelt hoe haar beeld over P&O tot stand komt. Zij heeft binnen de organisatie verschillende managementfuncties vervuld en had te maken met de ondersteuning van P&O. Zij zegt:

Mijn beeld wordt heel erg bepaald door de HRM-adviseur die ik heb. Als die adviseur goed is, is mijn beeld over P&O positief en als die adviseur minder goed is dan is mijn beeld negatiever. Ik denk dat dat komt omdat het contact wat ik heb met P&O ook voornamelijk verloopt via die HRM-adviseur.

De leiding van P&O, die zie ik nooit. De contacten lopen per mail. Daarom heb ik op een gegeven moment gezegd, dat het misschien verstandig is om daar eens over te praten. (directeur bij de rijksoverheid)

Een bestuurder van een organisatie in de ouderenzorg heeft bij verschillende organisaties in de zorgsector gewerkt. Zijn ervaringen met P&O zijn heel verschillend. Hij vertelt het volgende:

Mijn beeld over P&O is heel divers. Ik heb bij meerdere organisaties gewerkt met verschillende afdelingen P&O, dus ik loop het rijtje gewoon af. Bij mijn eerste werkgever, een grote organisatie van meer dan duizend man, was een kleine P&O-afdeling. Die afdeling P&O faciliteerde met name de managers en de managers hadden invloed op het HR-beleid.

Bij mijn volgende werkgever werd door P&O geen aandacht aan mensen besteed. P&O dacht niet mee over vragen als: wat voor mensen heb je in de toekomst nodig en welke competenties heb je nodig, hoe beweeg je mensen, hoe maak je veranderprocessen leuk of interessant voor mensen. Ik vond de dienstverlening van P&O heel slecht.

Bij mijn derde werkgever was het weer anders. We hadden één centraal kantoor, terwijl we landelijk werkten, dus waren de mensen altijd uithuizig. Dat betekent voor P&O dat je niet (in

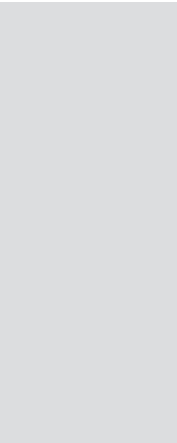
de wandelgangen) kunt zien hoe het met iedereen gaat. Daarom werd aan de medewerkers gevraagd: 'Geef aan ons het signaal hoe je in je vel zit, want wij kunnen dat niet zien'. P&O was gedreven richting de ondersteuning van de mens in de organisatie en stelden zich de vraag: welke mensen en competenties heb je nodig.

Bij mijn huidige organisatie is de inzet: medewerkers doen het, want zij hebben contact met de bewoners. Afwijken van de regels mag als jij vindt dat wat jij doet, beter is (voor de bewoner) dan de regels zeggen.

Ik zal een voorbeeld geven: Een medewerker in de avonddienst gaat bij een bewoner langs om te kijken of alles goed is. De bewoner is zeer verdrietig. De verzorgster vraagt aan die meneer: 'Waarom bent u zo verdrietig?' Zegt die meneer: 'Vroeger speelde ik piano en toen had ik een publiek. Dat was mijn vrouw, maar mijn vrouw is overleden en nu heb ik geen publiek meer'. Daarom was hij verdrietig. De medewerker wilde deze meneer helpen. Ze dacht eerst: kunnen we zijn piano niet verplaatsen naar een openbare ruimte, zodat hij daar piano kan spelen. Dat wilden zijn kinderen liever niet. Vervolgens dacht ze: hoe kom ik dan aan een piano. Ze trok de stoute schoenen aan en schreef een mail naar de vriendenstichting die leuke dingen doet voor de bewoners. Ze heeft de situatie beschreven en gevraagd of er een piano voor deze meneer geregeld kon worden. Daar heeft de vriendenstichting voor gezorgd.

En dan denk ik: top! Die medewerker heeft vanuit de klantwaarde geredeneerd: dit heeft die bewoner nodig. Bovendien maak je daar nog een win-winsituatie van, want de andere bewoners kunnen meegenieten van zijn pianospel en zij zingen mee

En dat geldt ook voor P&O binnen deze organisatie, die faciliteert de managers en stimuleert de eigen verantwoordelijkheid. (bestuurder bij een organisatie in de ouderenzorg)



Pff, denkt Sanne, dat valt tegen. Natuurlijk weet ze wel dat het imago van P&O niet overal positief is, maar sommige ervaringen van directeuren en bestuurders zijn wel erg negatief. Het lijkt wel alsof HRM het nooit goed doet in de ogen van directeuren en bestuurders. Ze spreken over te weinig strategische advisering en aandacht voor mensen en te veel controle op de regels. Sanne realiseert zich dat ze dat moet vermijden.

HET BEELD VAN HRM OVER ZICHZELF

Ze gaat door met het lezen van de interviews van de managers HRM. Ook aan hen heeft ze gevraagd wat het beeld over P&O is.

Een oud-collega van Sanne, met meer dan 30 jaar ervaring, was hoofd P&O bij een uitvoeringsdienst van de rijksoverheid. Zij beschrijft het gevoel van een manager over P&O. Ze vertelt:

Zoals de buitenwereld naar P&O kijkt, dat is van: P&O kan handig zijn en P&O kan vervelend zijn. P&O is vooral vervelend, maar zolang ze zonder enig commentaar gewoon de dingen doen die wij, het management, willen, dan is het fijn dat er P&O is. Af en toe is het ook wel handig om mensen naar P&O te sturen, want dan hoef je zelf als manager geen verantwoordelijkheid

te nemen voor bepaalde zaken, vooral als het vervelend of lastig is. (hoofd P&O bij een uitvoeringsdienst van de overheid)

Een manager HRM bij een organisatie in de zorgsector maakt een vergelijking met andere stafdiensten. Zij heeft als hoofd HRM bij verschillende organisaties gewerkt, zowel in de private als in de publieke sector. Zij zegt:

Door de bank genomen is het algemene beeld over P&O niet al te rooskleurig. We worden vaak gezien als een soort procedurebewakers en muggenzifters en zijn, in tegenstelling tot vroeger, verder van de medewerkers verwijderd. We zijn 'de verlengde arm van het management' en minder ondersteunend aan het personeel.

We lijden er, denk ik, onder dat personeelsbeleid iets is waar iedereen iets van vindt. Bij ICT of Financiën heb je dat niet. Daar bemoeit niemand zich mee, want dat wordt gezien als een specialisme.

Begrijpelijk ook wel, omdat personeelsbeleid voor iedereen van belang is en het raakt iedereen. Dat daar iets van gevonden wordt, begrijp ik ook.

Waarom dan kritisch? Gezien vanuit het perspectief van managers doen we het niet altijd goed. Misschien wel omdat we te weinig 'digitaal' zijn, we denken meer in processen, in richting en ontwikkeling, minder in 'is het ja of nee'. Niet dat het management daar altijd behoefte aan heeft, maar als een financieel manager een financieel overzicht verstrekt dan is het al snel imponerend. En van een personeelsadvies, daar kan men weer van denken 'waarom staat dit er niet in' en 'waarom heb je dat zo gedaan', dus dat is minder hard.

Zowel bij het management als bij medewerkers ervaar ik een niet louter positief beeld, maar ik merk ook dat dat beeld te nuanceren is als je de goede dingen laat zien. (manager HRM bij een organisatie in de zorg)

Een manager P&O, werkzaam in de ouderenzorg, vertelt hoe het bij haar geregeld is. Zij werkt al enige tijd bij de organisatie en heeft een duidelijke visie over de rol van P&O. Zij antwoordt:

P&O wordt gezien als een adviserende, ondersteunende functie op het brede personeelsgebied. Ik ben manager P&O, dus Personeel & Organisatie inclusief Opleidingen. En op dat heel brede gebied zijn wij adviserend en ondersteunend naar managers toe.

Op de P&O-terreinen is de P&O-er het aanspreekpunt. Als ik naar deze organisatie kijk, dan gebeurt dat ook wel. De P&O-functionarissen en de managers, die weten elkaar goed te vinden op die vlakken en ik ben, vanuit mijn rol, meer de adviseur van bestuurders en directie. (manager P&O bij een organisatie in de ouderenzorg)

Een manager P&O bij een grote gemeente schetst ook een positief beeld. Zij heeft bij verschillende organisaties in de publieke sector gewerkt, vooral bij gemeenten. Zij vindt:

Ik denk dat het beeld over P&O binnen onze gemeente, zeker voor een interne dienstverlenende afdeling, redelijk positief is. We staan bekend als dienstverlenend en ondersteunend. We

sluiten graag aan bij de speerpunten van de directie, helpen die te realiseren. Dat is het overall plaatje.

Het begint echter bij “basis op orde”. Dat brengt rust en geeft ruimte om met organisatie-brede onderwerpen en speerpunten aan de slag te gaan.

Managers weten de weg te vinden, omdat de P&O-adviseurs direct met hen meedenken in managementteams. Ik vind dat wij zichtbaar, bereikbaar en toegankelijk moeten zijn en niet ergens verstopt moeten zitten. En ik beschouw mijn afdeling als een intern dienstverlenende afdeling die in het belang van de organisatie (algemeen belang) denkt, maar ook weet wat er speelt.

Ik zeg altijd: ‘hart voor de organisatie en oog voor de medewerker’. Maar niet andersom. En hart met een t. (manager HRM bij een grote gemeente)

Een afdelingshoofd Financiën & P&O, werkzaam bij een middel-grote gemeente, zegt:

Het beeld over P&O is goed! En waarom? Vier jaar geleden, toen P&O bij Financiën kwam, heb ik iemand vrij kunnen maken die echt gestart is met het opzetten van het strategisch personeelsbeleid, wat wij nog niet hadden. We hadden een proces van drie jaar in gedachten. Dat is ondertussen een proces wat nog steeds loopt, maar het strategisch personeelsbeleid is twee jaar geleden vastgesteld door het college. En nu de uitwerking, het implementeren van de managementinstrumenten. De gesprekkencyclus maakt daarvan onderdeel uit, aansluitend op het coalitieprogramma, de programmabegroting, de productenraming, de afdelingsplannen, en dan als laatste, de resultaatgerichte afspraken.

Daarnaast hebben we ook het waarderingssysteem HR21 ingevoerd. De competenties zijn aan de functie gekoppeld. Als we dat straks hebben ingevoerd, is het de bedoeling dat we daarmee gaan sturen. Vanuit het "Koersdocument" hebben we 5 kernbegrippen uitgewerkt, die ook in het coalitieprogramma opgenomen zijn, en één daarvan is het nieuwe werken. Met het onderdeel 'Behaviour' zijn wij aan de slag gegaan.

Het hele personeelsbeleid, wat we niet hadden en waarop het zicht ontbrak, hebben we nu wel. En dat wordt gewaardeerd. (hoofd Financiën en P&O bij een middelgrote gemeente)

Het laatste verslag wat Sanne leest is van een directeur HRM bij een onderwijsorganisatie. Zij heeft bij verschillende organisaties gewerkt en antwoordt:

Het beeld binnen onze organisatie is, denk ik, dat HRM heel goed in staat is om gedwongen mobiliteit goed te bewaken, te begeleiden en daarin resultaten te boeken. Dat was hier heel lang heel belangrijk, omdat we van duizend mensen terug moesten naar 60 mensen, waarbij heel weinig ontslagen zijn gevallen. We hebben heel veel mensen begeleid in herplaatsing binnen de eigen organisatie, maar ook daarbuiten. Dat hebben we vanuit HRM gedaan. We zijn ook goed in het maken van beleidsstukken, de bewaking rondom formatie en de advisering rondom bijzondere juridische vraagstukken, dus de specialistische zorg en aandacht wordt goed gewaardeerd.

Wat een deel van het personeel mist is het ontwikkelingsstuk. En een deel van het personeel in onderwijsland mist de rol van P&O als belangenbehartiger, maar dat zijn wij per definitie niet.

We hebben een stevige positie in huis, men gaat ook wel naar HR toe. In de vraagstukken en in de beelden hebben we nog best wat te corrigeren, namelijk dat wij niet het verlengstuk van de vakbond zijn. (directeur HRM bij een onderwijsorganisatie)

Sanne pakt pen en papier en maakt twee lijsten. Eén lijst met de beelden van de directeuren/bestuurders en één lijst met de beelden van P&O. De directeuren/bestuurders schetsen een overwegend negatief beeld. Ze vinden dat P&O operationeel en uitvoerend is, met de nadruk op de regels en procedures. De dienstverlening sluit niet aan en de adviezen zijn niet integraal.

De managers P&O hebben een veel positiever beeld. Zij vinden dat P&O adviserend en ondersteunend is aan het management. Het management en P&O weten elkaar te vinden en P&O sluit aan bij strategische onderwerpen.

Sanne vraagt zich af hoe het komt dat het beeld zo verschillend is. De tweedeling binnen P&O wordt hierin goed zichtbaar. Aan de ene kant de administratieve en controlerende rol, met regelgeving, beleid en procedures; en aan de andere kant de ondersteunende rol, met advisering en ontwikkeling.

De managers P&O hebben het beeld dat er veel wordt gedaan aan ondersteuning en advisering (helpen), maar de directeuren en bestuurders zien vooral de controle en het voldoen aan de wet- en regelgeving (handhaven). Het dilemma zoals geschetst door de ziekenhuisbestuurder wordt hierbij zichtbaar.

UITVOERING HR-FUNCTIE

Sanne wil dat zij en haar afdeling zich ontwikkelen van operationeel adviseur naar strategisch adviseur. Als het beeld van managers is dat P&O zich vooral bezighoudt met de operationele advisering, dan heeft ze nog een lange weg te gaan.

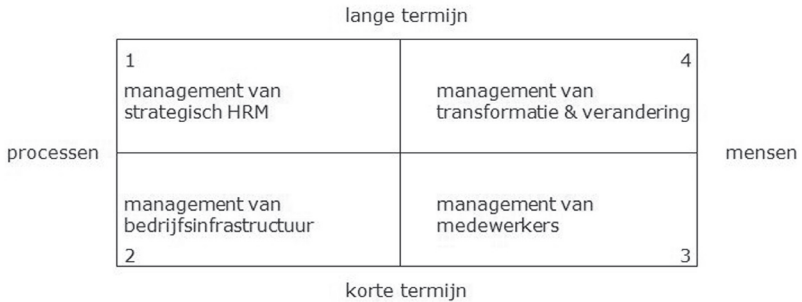
Hoe en wanneer wordt ze door het management gezien als strategisch adviseur? Wat is strategisch adviseren en wat is daarvoor nodig? Sanne gaat op zoek naar de antwoorden.

De uitvoering van de HR-functie is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen management en HR. Dit vraagt om een goede samenwerking tussen managers en HR-adviseurs. De manager heeft contact met de medewerkers, zorgt voor de juiste omstandigheden, faciliteert de ontwikkeling van de medewerkers en neemt de besluiten. De HR-adviseur adviseert de manager bij de uitvoering van de HR-taken.

Deze gedeelde verantwoordelijkheid komt ook naar voren in het model van Ulrich¹. David Ulrich is van mening dat de personeelsfunctie vier rollen kent, die allen hun bijdrage leveren aan de bedrijfsresultaten. Deze rollen zijn administratief expert, employee champion, change agent en strategisch partner.

Het model dat hij hiervoor ontwikkeld heeft, bestaat uit twee assen. De x-as staat voor de activiteiten, met een procesgerichte aanpak of een mensgerichte aanpak. De y-as staat voor de focus, van lange termijnstrategie (toekomst) tot de korte termijnstrategie (heden). Er ontstaan vier kwadranten, zie hieronder.

¹ D. Ulrich (1997). Human Resource Champions. Harvard Business School Press



HR-rollen binnen een prestatiegerichte organisatie (Ulrich)

De kwadranten staan voor het volgende:

(1) Management van strategisch HRM richt zich op het vertalen van de organisatiestrategie in concrete HR-activiteiten. De HR-professional helpt bij het uitwerken van strategieën in HR-doelen, de HR-professional in de rol van 'strategisch partner'. Bijvoorbeeld als een organisatie haar kosten wil verminderen, kan dit bereikt worden door mensen te ontslaan, maar ook door het werken aan job rotation, training on the job of het verhogen van efficiency.

(2) Management van bedrijfsinfrastructuur gaat uit van een professionele en efficiënte uitvoering van de HR-processen. De HR-professional verbetert voortdurend de operationele HR-processen, zoals werving, training en beloning, maar ook door de instrumenten beter op elkaar af te stemmen. Het automatiseren van de HR-processen hoort ook binnen dit kwadrant. Deze rol wordt ook wel 'administratief expert' genoemd.

(3) Management van medewerkers staat voor de betrokkenheid bij de dagelijkse problemen van de medewerkers en het helpen ontwikkelen van het menselijk kapitaal. De belangrijkste activiteit is om goed te luisteren en te reageren op vragen van medewerkers, zodat voorzien wordt in hun behoeften om het werk uit te kunnen voeren. In deze rol werkt de HR-professional nauw samen met de manager en ondersteunt de manager bij zijn personeelstaken. De HR-professional in de rol van 'employee champion'.

(4) Management van transformatie & verandering betekent dat HR-professionals managers helpen bij de implementatie van cultuur- en veranderprocessen. De bijdrage van de HR-professional bestaat uit het genereren van veranderingsbekwaamheid, bereidheid kweken om oude werkwijzen los te laten en vertrouwen te versterken. Dit doet hij door het identificeren en oplossen van problemen, bouwen van een vertrouwensrelatie en het maken van actieplannen. De HR-professional in de rol van 'change agent'.

Ulrich vindt dat alle rollen bijdragen aan de professionaliteit van de HR-functie en nodig zijn binnen een resultaatgerichte organisatie. De optelsom van de vier rollen maakt samen de business partner en daarom moet elke rol goed ingevuld zijn. Als één van de rollen niet goed ingevuld wordt, heeft dat gevolgen voor de andere rollen, omdat elke rol bijdraagt aan de waarde voor de organisatie.

Er wordt bewust gesproken over de **HR-functie**, want bij elk kwadrant en elke rol staat de vraag centraal: wat is de verantwoordelijkheid van het management en wat is de verantwoordelijkheid van P&O?

Het antwoord op die vraag is tweeledig:

- 1 HR-professionals hebben een eigen verantwoordelijkheid en leggen verantwoording af over de diensten en producten die zij bij elke rol leveren: en
- 2 Om de doelen binnen elke cel te bereiken, voeren de HR-professionals niet al het werk zelf uit, daar zijn ook anderen voor nodig, waaronder de managers.

Als er binnen elk kwadrant 10 punten verdeeld worden om de verantwoordelijkheid van de verschillende spelers binnen de HR-functie aan te geven, dan geeft de onderstaande tabel aan hoe de verdeling er volgens Ulrich uit ziet.

	managers	HRM/P&O	overig	extern
management van:				
medewerkers	6	2	2 medewerkers	-
bedrijfsinfrastructuur	-	5	2 ICT	3 SSC
strategisch HRM	5	5	-	-
transformatie & verandering	4	3	-	3 consultants

HR-rollen en de verdeling van verantwoordelijkheden (Ulrich)

De afdeling HRM speelt in elk kwadrant een rol, maar is niet overall verantwoordelijk voor.

De grootste verandering heeft de afgelopen jaren plaatsgevonden in het kwadrant Management van medewerkers. Van oudsher was de afdeling Personeelszaken verantwoordelijk voor de behoeften, ontwikkeling en betrokkenheid van de medewerkers. Nu ondersteunt de HR-professional de manager bij de uitvoering van deze HR-taken. In deze cel is de verantwoordelijkheid van de manager 6 punten en van de HR-professional 2 punten.

Het kwadrant Management van bedrijfsinfrastructuur is bij veel organisaties samengevoegd in een Shared Service Centrum (SSC) of in een regionale samenwerking. Dit SSC is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de HR-processen met behulp van verschillende HR-specialisten, zoals verzuimbegeleiding, werving & selectie, functiebeschrijvingen, e-HRM, e.d. Het SSC en de afdeling HRM zijn samen verantwoordelijk voor dit kwadrant, wat tot uiting komt in 8 punten.

Het kwadrant Strategisch HRM is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen management (5 punten) en HR-professionals (5 punten). Door samen te werken verwezenlijken zij de organisatiedoelen.

Het laatste kwadrant, Management van transformatie & verandering, is van oudsher geen rol voor HRM. Deskundigheid moet ontwikkeld worden en daarom worden door het management externe adviseurs ingehuurd bij verandertrajecten.



Sanne denkt weer aan de interviews die ze heeft gehouden. De directeuren en bestuurders richten zich vooral op het kwadrant Management van medewerkers: de managers P&O op Management van strategisch HRM en transformatie & verandering. Voor een succesvolle HR-functie zijn alle kwadranten nodig en daarom is een goede samenwerking tussen directeuren en managers en (de afdeling) HRM belangrijk.

WANNEER DOEN MANAGERS EEN BEROEP OP P&O?

De vraag is, wanneer heeft de manager de HR-adviseur nodig?

Het antwoord: voordat hij een besluit neemt.

Het model van Ulrich maakt onderscheid tussen de korte termijn (operationele focus) en de lange termijn (strategische focus). Als we dit doortrekken naar het nemen van besluiten, dan kun je een onderscheid maken tussen besluiten op korte termijn, de operationele besluiten, en de besluiten op lange termijn, de strategische besluiten.

Operationele beslissingen gaan over de dagelijkse uitvoering en worden genomen op lagere niveaus in de organisatie. Dit type besluit wordt gekenmerkt door een bepaalde mate van zekerheid en zich herhalende uitvoeringsproblemen.

Strategische beslissingen hebben betrekking op de hele organisatie en worden genomen door de top van een organisatie. Hierbij worden diverse functionarissen betrokken als bron van informatie. Strategische besluiten worden gekenmerkt door een grote mate van onzekerheid en een gebrek aan beschikbare informatie.

In onderstaande tabel worden de kenmerken van deze beslissingen samengevat.

	strategische beslissingen	operationele beslissingen
Probleem	bepaling van de relatie tussen organisatie en de haar omringende omgeving	zo goed mogelijk benutten van het ter beschikking staande middelenpotentieel
Belangrijkste beslissing	<ul style="list-style-type: none"> - doelstellingen - groeiwijze - groeitempo 	<ul style="list-style-type: none"> - stellen van uitvoeringsnormen - uitvoeringsplannen - regeling en controle
Kenmerken van beslissingen	<ul style="list-style-type: none"> - gecentraliseerd - relatief veel onzekerheid - eenmalig karakter - gevolgen niet gemakkelijk terug te draaien - problemen roepen zichzelf niet op 	<ul style="list-style-type: none"> - gedecentraliseerd - relatief veel zekerheid - herhaling - problemen dienen zichzelf aan

Soorten beslissingen en hun kenmerken (Keuning & Eppink²)

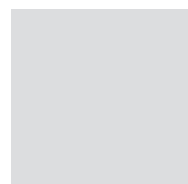
Sanne realiseert zich dat ze wel samenwerkt met haar directeur bij vraagstukken met een operationele focus. Dat geldt ook voor haar HR-adviseurs. Bij strategische vraagstukken ligt dat anders. Dan worden ze niet betrokken bij besluitvorming en wordt er niet samengewerkt.

Sanne besluit om uit te zoeken hoe dat komt. Ze duikt in de vakliteratuur om antwoord te krijgen op de vragen: wat zijn strategische beslissingen, waar heeft de manager behoefte aan en aan wie vraagt de manager advies bij strategische beslissingen.

² D. Keuning & D.J. Eppink (1996). Management & Organisatie. Theorie en Toepassing. Stenfert Kroese

2

WIE ADVISEERT DE MANAGER



Strategische beslissingen hebben betrekking op de hele organisatie of grote delen daarvan en hebben te maken met veranderingen of gebeurtenissen in de omgeving van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de economische crisis of technologische ontwikkelingen.

Bij strategische besluitvorming zijn drie kenmerken van belang, namelijk:

1 strategische besluitvorming³ is ingewikkeld en complex

Het besluitvormingsproces bestaat uit een aantal fasen. De manager wil de complexiteit verkleinen en daarom heeft hij behoefte aan deskundige adviezen. Deze adviezen kan hij krijgen van mensen binnen en buiten de organisatie en van binnen en buiten het eigen netwerk. Hij kan zich laten adviseren door mensen die hij goed kent, zoals familie, vrienden en collega's, en door mensen die hij wat minder goed of van vroeger kent, zoals kennissen, oud-klasgenoten of -studiegenoten.

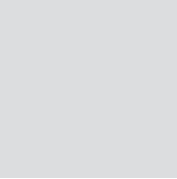
2 strategische besluiten worden omgeven door een grote mate van onzekerheid

Dit soort besluiten wordt niet dagelijks genomen en van tevoren is niet bekend wat de uitkomsten zijn. Als een manager zich onzeker voelt of niet zeker is over de uitkomst, zal hij daarover met iemand willen praten die hij vertrouwt. Hij wil daarbij graag hulp en ondersteuning. Dat krijgt hij van mensen die hij goed kent en vertrouwt, zoals familie, vrienden en collega's.

³ D. Keuning & D.J. Eppink (1996). Management & Organisatie. Theorie en Toepassing. Stenfort Kroese - N.G. Noorderhaven (1995). Strategic Decision Making. Addison-Wesley Publishing Company.

3 het gebrek aan beschikbare informatie

Het verzamelen van informatie is belangrijk om alternatieve oplossingen te generen. De informatie van zijn familie, vrienden en collega's kent hij al, omdat hij hen vaak ziet en spreekt. Hij heeft behoefte aan nieuwe informatie en inzichten. Deze nieuwe informatie en inzichten krijgt hij van of via mensen die hij af en toe spreekt.



Als je ziet wat er op een manager afkomt bij strategische besluitvorming is het logisch dat een manager behoefte heeft aan advies. De vraag is, aan wie vraagt hij advies?

BAND TUSSEN MANAGER EN ADVISEUR

In de literatuur komt naar voren dat de band tussen de manager en de adviseur erg belangrijk is. Er wordt een sterke en een zwakke band onderscheiden. Deze begrippen zijn geïntroduceerd door de socioloog Mark Granovetter⁴. Granovetter heeft zich bezig gehouden met de wisselwerking tussen personen en de band tussen mensen. De sterkte van de band wordt bepaald door een combinatie van factoren, zoals de tijd die men met elkaar doorbrengt, het vertrouwen wat men in elkaar heeft en het kennen van elkaars netwerk. Granovetter heeft ontdekt dat mensen beide banden nodig hebben voor verschillende doelen.

⁴ M. Granovetter (1973). The Strength of Weak Ties. *American Sociological Review*, 78, 1360-1380.
M. Granovetter (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.

Mensen die veel tijd met elkaar doorbrengen, zullen elkaar vertrouwen en veel met elkaar bespreken. Met deze mensen heb je een sterke band. Denk bijvoorbeeld aan je familie, vrienden en collega's. Vaak ken je ook de vrienden van jouw vrienden. Mensen die weinig tijd met elkaar doorbrengen en elkaar af en toe spreken, hebben een zwakke band met elkaar. Met kennissen en oud-klasgenoten onderhoud je zwakke banden.

Bij zwakke banden zijn de contacten van de persoon niet verbonden met elkaar. Met andere woorden, je weet niet wie de kennissen van jouw kennissen zijn. Via deze indirecte contacten krijg je ideeën en informatie aangereikt die je nog niet kent. Informatie uit onverwachte hoek, informatie van heel andere beroepsgroepen of van de andere kant van de wereld. Daarom zijn zwakke banden zo krachtig.

Andersom geldt dat hoe minder indirecte contacten je hebt, hoe meer je aangewezen bent op ideeën en informatie uit je eigen kring. Die informatie en kennis is bekend, want je vrienden en collega's spreek je regelmatig.

In onderstaande tabel staat het overzicht van de kenmerken van strategische besluitvorming, de behoefte van de manager en de soort relatie die nodig is om aan de behoefte te voldoen. Deze tabel is gebaseerd op de literatuur.

kenmerken van strategische besluitvorming	manager heeft behoefte aan	soort relatie
ingewikkeld en complex	deskundige adviezen	mix van sterke en zwakke banden
grote mate van onzekerheid	hulp en ondersteuning	sterke band
gebrek aan informatie	nieuwe informatie en inzichten	zwakke band

Kenmerken van de besluitvorming, behoefte van de manager en soort relatie

DE PRAKTIJK VAN DE MANAGER

Maar in de dagelijkse praktijk blijkt dat het toch anders is dan in de literatuur. Als je aan managers vraagt aan wie zij advies vragen als zij behoefte hebben aan deskundigheid bij strategische besluiten, dan vragen zij advies aan mensen die ze heel goed kennen en met wie ze een sterke band hebben, zoals collega's, vrienden en hun partner. Ze gaan niet naar kennissen of oud-klasgenoten. Theorie en praktijk komen dus niet overeen, want de theorie geeft aan dat een mix van sterke en zwakke banden nodig is.

Als managers behoefte hebben aan hulp en ondersteuning vragen ze dat ook aan mensen die ze heel goed kennen en met wie ze een sterke band hebben. Bij het vragen van hulp en ondersteuning komen theorie en praktijk dus overeen.

Als het gaat om nieuwe informatie en inzichten, dan verwacht je dat de manager naar mensen toegaat die hij wat minder goed kent, omdat hij daar informatie kan horen die hij nog niet kent. In de praktijk blijkt dat managers ook voor nieuwe informatie en inzichten mensen benaderen met wie ze een sterke band onderhouden.

In onderstaande tabel staan theorie en praktijk naast elkaar.

behoefte van de manager	relatie gebaseerd op theorie	relatie gebaseerd op praktijk
deskundige adviezen	mix van sterke en zwakke banden	sterke band
hulp en ondersteuning	sterke band	sterke band
nieuwe informatie en inzichten	zwakke band	sterke band

Behoefte van de manager en het verschil in theorie en praktijk in de soort relatie

Het begint Sanne te dagen. Als ze het goed begrijpt, moet ze ervoor zorgen dat ze een sterke band krijgt met haar directeur. Als ze dat heeft, dan zal hij haar niet alleen om advies vragen bij de operationele vraagstukken, maar ook bij de strategische vraagstukken. De vraag is alleen: hoe bouwt ze een sterke band op met haar directeur?

Sanne realiseert zich dat ze daar zelf wel wat ondersteuning en advisering bij kan gebruiken. Ze besluit om gebruik te maken van het aanbod van haar directeur: het invoeren van hulp.

Ze zoekt in haar netwerk naar mentoren of coaches die zich richten op het versterken van de relatie met de manager. Via-via komt ze bij Eva terecht. Sanne bezoekt de website van Eva. Daar staat informatie over een managementgerichte adviesmethode die de relatie met de manager centraal zet, tevreden managers en medewerkers oplevert en de positie van HR als strategisch partner vergroot. Precies waar Sanne naar op zoek is. Dit helpt zowel haarzelf als haar afdeling. Ze neemt contact op met Eva.

HOUD VAN DE MANAGER

Sanne wil dat niet alleen zij, maar ook de HR-adviseurs van haar afdeling strategisch partner worden. Eva wil Sanne en de HR-adviseurs graag helpen. Ze heeft Sanne gevraagd een bijeenkomst te organiseren voor haar afdeling. Sanne heeft de HR-adviseurs uitgenodigd en vandaag is het zover.

Terwijl Sanne wacht op de komst van de HR-adviseurs en Eva, denkt ze terug aan het gesprek met de directeur. Het zit haar niet lekker. Hij vindt dat zij en haar adviseurs niet de ondersteuning bieden waar hij en het management behoefte aan hebben. P&O moet de business beter begrijpen. Ook vindt hij dat P&O aan moet sluiten bij de problemen van het management en de organisatie. Het advies van P&O moet leiden tot een beter besluit. Hij is van mening dat het accent niet moet liggen op het handhaven van de regels, maar op het helpen van de organisatie en op aandacht hebben voor de medewerkers en de ontwikkeling van de medewerkers.

Sanne op haar beurt vindt dat het management haar verantwoordelijkheid niet neemt bij het invullen van de HR-taken. Zowel zij als haar adviseurs lijken soms op troubleshooters die het ene na het andere incident moeten oplossen. Zij vindt dat ze wel aan het management vraagt waarmee ze hen kan helpen. Vaak krijgt ze daar geen of een ontwijkend antwoord op. Ze heeft het nu op verschillende manieren geprobeerd en komt geen stap verder.

Sanne realiseert zich dat niet alleen zij hier tegenaan loopt, maar dat dat ook geldt voor de HR-adviseurs. Niet dat ze het hier vaak over hebben, maar ze hoort wel dat haar adviseurs mopperen over de managers. En de ervaringen die zij heeft, hebben haar adviseurs ook. Ze heeft haar adviseurs verteld over haar gesprek met de directeur, de interviews met directeuren/bestuurders en met managers HRM, de ontdekking dat een sterke relatie met de directeur en met managers helpt om strategisch partner te worden en dat ze Eva heeft benaderd omdat zij een methode heeft om hen daarbij te helpen.

In de kleine vergaderzaal zitten ze rond de tafel, Sanne, Eva en de HR-adviseurs Karin, Paulien en Tim. Iedereen stelt zich voor aan Eva. Dan neemt Eva het woord. Ze vertelt over haar eigen ervaringen bij verschillende organisaties. Op basis daarvan heeft ze een managementgerichte adviesmethode ontwikkeld om HR-adviseurs te helpen zich te ontwikkelen om strategisch partner van het management te worden. Die methode heeft ze de C.O.N.T.A.C.T.-methode[®] genoemd. De C.O.N.T.A.C.T.-methode[®] staat voor de stappen die je zet om van operationeel P&O-adviseur een strategisch HR-partner te worden. Voordat ze daar dieper op ingaat, wil ze eerst van Sanne en haar adviseurs weten hoe het gaat tussen hen en het management.

Dat is de enige vraag die Paulien nodig heeft. 'Ik vind dat de managers mij veel te veel zien als degene die voor hen het P&O-werk uitvoert. Als er bijvoorbeeld een vacature is, moet ik alles doen en kost het zelfs moeite om ruimte in de agenda van de manager te krijgen om de gesprekken te voeren. Of als er iets met een medewerker is, dan vinden ze dat ik moet uitzoeken wat er aan de hand is. Ik vind dat dat de taak van de manager is. Hij is verantwoordelijk voor de zorg en ontwikkeling van zijn medewerkers, niet ik. Ik zie daarom ook niet hoe dat gaat veranderen als ik een sterke relatie met de manager heb. Ze vinden het volgens mij wel prettig dat er iemand is die al die dingen voor hen doet.'

Karin kijkt met verbazing naar Paulien. 'Ik wist helemaal niet dat je er zo over denkt. Ik zie dat heel anders. Volgens mij hebben managers ontzettend veel werk op hun bord liggen en moeten ze veel ballen in de lucht houden. Als ik ze dan kan helpen met het werven van een nieuwe medewerker of bij het ontwikkelen van een medewerker, dan doe ik dat graag. Als er een vacature is, dan neem ik de stappen door en vraag vervolgens wie wat wanneer gaat doen. Ze vinden het prettig dat ik kort aangeef wat er allemaal moet gebeuren en daarna verdelen we het werk. Ik denk daarom dat een goede relatie heel belangrijk is. Ik ben erg nieuwsgierig hoe jouw methode ons kan helpen Eva.'

Aan Paulien zie je dat ze nog niet overtuigd is. Dan zegt ze: 'Ik wil graag de strategisch HR-partner worden, maar dat hebben we al zo vaak geprobeerd. Ik heb al diverse trainingen gevolgd over strategisch HRM en adviesvaardigheden. Dat heeft me tot nu toe geen steek verder geholpen. Ik zie ook niet hoe het ons nu gaat helpen. Managers doen de dingen op hun manier. Zij vinden andere dingen belangrijk dan wij. Ken je de uitspraak mannen komen van Mars en vrouwen van Venus? Ik gebruik de variant managers komen van Mars en P&O komt van Venus. Ik geef heel vaak een advies aan de manager over het aanpakken van een niet-functionerende medewerker, maar dat wordt vervolgens niet overgenomen en al helemaal niet toegepast. En dan denk ik bij mezelf: Hoe moeilijk kan het zijn? Voer dat gesprek nou gewoon. Zeg waar het op staat en dat dat gedrag van die medewerker echt niet door de beugel kan.'

Maar zo gaat het nu eenmaal. Dat is al jaren zo en dat verander je niet meer.'

'Denk je dat die manager dat zelf niet al bedacht had?' vraagt Karin. 'Natuurlijk had hij dat zelf allang bedacht, maar misschien vindt hij het voeren van dat gesprek lastig of is hij bang voor de reactie van de medewerker. Bedenk dat er voor de manager ook andere aspecten meespelen. Hij moet bijvoorbeeld de volgende dag weer verder met die medewerker of hij wil voorkomen dat de medewerker zich ziek meldt.'

Eva kijkt Tim aan. 'Wat vind jij er van?'

'Onderzoek van de laatste jaren laat zien dat de rol van de manager cruciaal is. De manager is degene die het P&O-beleid implementeert. Of het nu gaat om functioneringsgesprekken, beoordelingen, het begeleiden van zieke medewerkers of het motiveren van medewerkers. De manager staat aan de lat om dat te doen en wil dat ook graag, maar wil daarin wel ondersteund worden door de deskundige op dat terrein.' doceert Tim. 'Die ondersteuning moet van P&O komen. Ik zie twee ontwikkelingen: de lijnmanager wordt steeds meer HR-manager en de HR-adviseur wordt steeds meer business partner. We groeien naar elkaar toe. Het zijn twee kanten van dezelfde medaille. We willen beiden dat de organisatie succesvol is. Ieder vanuit zijn eigen invalshoek en perspectief.'

'Drie adviseurs en drie verschillende invalshoeken', vat Eva de antwoorden van de adviseurs samen. 'Wat mij direct opvalt, is dat de manier waarop jullie naar het management kijken heel verschillend is. Die manier van kijken is heel erg belangrijk, want dat bepaalt hoe je naar het management kijkt. Als je diep in je hart weinig respect opbrengt voor managers en vindt dat ze hun werk beter moeten doen, dan behandel je ze onbewust zo. Dan ga je in een controlerende modus zitten. Als je vindt dat managers prima in staat zijn om hun HR-taken goed uit te voeren, dat sta je er ook zo in en gedraag je je anders. Je gaat uit van vertrouwen en dat merkt de manager.'

'Op het terrein van personeelsmanagement en organisatieontwikkeling werk je samen met de manager. Hij voert veel HR-taken uit en faciliteert en ondersteunt zijn medewerkers. Jij adviseert en ondersteunt de manager bij de uitvoering van de HR-taken. Voor een goede samenwerking is een goede relatie nodig. De basis daarvoor is dat je de ander respecteert en hem helpt bij de uitvoering van zijn HR-taken, op de korte én de lange termijn.

De eerste stap is dat je de ander door en door kent, begrijpt en vertrouwt. Je moet als het ware van de manager houden.'

Sanne en de adviseurs kijken elkaar aan. Kennen zij het management goed? Begrijpen en vertrouwen zij het management? Houden zij van de managers?

DE C.O.N.T.A.C.T.-METHODE[®].

'Als je de manager kent en weet wat zijn behoefte is, kun je hem beter adviseren en ondersteunen. Dan voelt de manager zich geholpen en is hij tevreden met de hulp die je geboden hebt. Dat kun je bereiken met de C.O.N.T.A.C.T.-methode[®].

Deze methode bestaat uit de volgende 7 stappen:

Completeer je kennis

Ontwikkel je band met de manager

Netwerk met de manager

Traceer de behoefte van de manager

Adviseer de manager

Coach de manager

Toets de tevredenheid van de manager

'Dat klinkt simpel', zegt Karin. 'En als we deze stappen ingevoerd hebben, zijn we dan strategisch partner van het management?'

'Mijn ervaring is dat als jij een goede relatie hebt met de manager en hem echt helpt, dan vraagt hij je om advies bij strategische vraagstukken en bij zaken waarover hij onzeker is', antwoordt Eva. 'Daarom stel ik voor om aan het begin en aan het einde van het traject het management te vragen naar hun tevredenheid over jullie advisering.' Eva kijkt naar Sanne.

‘Dat vind ik een goed idee’, zegt Sanne. ‘Dan kunnen we ook zien waar we vorderingen gemaakt hebben. Hoe pakken we dat aan?’

‘Ik heb daar een vragenlijst⁵ voor ontwikkeld. Daarin staan vragen over hoe tevreden managers nu zijn over hun relatie met jullie en over de advisering, bijvoorbeeld hoe vaak ze jullie spreken en of dat voldoende is, bij welke vraagstukken ze jullie graag willen betrekken, of er zaken zijn die nog beter kunnen. De antwoorden helpen jullie om te weten welke aspecten de managers belangrijk vinden en vormt een nulmeting. Aan het einde van het traject krijgen ze opnieuw de vraag voorgelegd hoe tevreden ze zijn over de relatie met jullie en de advisering. Ik zal de mail naar jou sturen, Sanne. Wil jij het daarna doorsturen naar de managers? Daarin staat de link naar de vragenlijst.’

‘Hebben jullie nog vragen?’, vraagt Eva aan de adviseurs.

‘Ik snap nog steeds niet hoe mij dit gaat helpen om strategisch partner te worden’, zegt Paulien. ‘Wat heeft mijn relatie met de manager te maken met strategisch adviseren?’

‘Mag ik jou een wedervraag stellen Paulien’, reageert Eva. ‘Als jij ergens mee zit of je moet een keuze maken, naar wie ga je dan toe voor advies? Aan wie vraag jij raad?’

‘Aan iemand die mij goed kent, iemand die ik vertrouw, iemand die mij begrijpt, iemand die mij helpt met de voor- en nadelen van een bepaalde keuze, iemand die veel weet op dat terrein, iemand die de vragen stelt die ik vergeet en iemand die mij nieuwe inzichten verschaft’, somt Paulien op.

⁵ De vragenlijst staat in het praktijkboek. Ga naar www.succesinhr.nl en download het praktijkboek.

'Ik kan je verklappen dat dat ook zo werkt bij een manager', zegt Eva. 'Dan is de vraag, ben jij voor de manager degene die je net hebt opgesomd? Dus ken jij de manager goed, vertrouw jij de manager, begrijp jij je manager, enzovoort? Mijn ervaring is dat veel P&O-adviseurs hun managers niet goed kennen, hun managers niet begrijpen en hen met wantrouwen tegemoet treden. En daarom word je niet gevraagd bij strategische vraagstukken. Als jij de manager niet vertrouwt, waarom zou hij jou dan wel vertrouwen?'

Paulien moet even slikken. Eva slaat de spijker op z'n kop. Diep in haar hart begrijpt zij het management inderdaad niet altijd. En zij wil het management wel vertrouwen en helpen, maar dan willen ze weer iets wat volgens haar tegen de regels en procedures in gaat.

Aan de andere kant, zij wil ook graag strategisch partner worden. Haar manier van werken heeft haar de afgelopen jaren niet geholpen om dat te bereiken. De aanpak van Eva is heel anders. Misschien moet ze dat gewoon proberen. Ze snapt nu in elk geval beter waarom het management niet naar haar toegaat voor strategische adviezen.

'Zijn er nog andere vragen?', vraagt Eva. Ze kijkt de kring rond.

'Als er geen vragen meer zijn, laten we dan beginnen met de eerste stap.'