



Jeroen Delmotte, onderzoeker

‘P&o moet waarde toevoegen’

P&o'ers zijn briljant in het uitvoeren van administratieve en operationele taken. Maar als strateeg en veranderaar maken p&o'ers aanzienlijk minder indruk. Jeroen Delmotte, Belgisch onderzoeker, deed jarenlang onderzoek naar de veranderende rollen van p&o'ers. ‘De zwakke scores op de strategische rollen geven aan dat er nog heel wat werk aan de winkel is.’

Tekst **Eunice Coli**, NVP Fotografie **Jurgen Doom**

Het rolmodel van Ulrich is één van de meest bekende typologieën van hr-rollen. Wat houdt dit rolmodel in?

‘In 1997 kwam Dave Ulrich, professor aan de University of Michigan, met een boek op de markt dat de afgelopen tien jaar een erg grote invloed heeft gehad en eigenlijk nog steeds heeft op het hr-beroepsveld. In zijn boek *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results* onderscheidt hij vier verschillende rollen die p&o zou moeten vervullen: administratief expert, employee champion, change agent en strategisch partner. Zoals de titel van zijn boek aangeeft, moet hrm zich met het model meer richten op de opbrengst van hrm. Alleen dan kan meerwaarde worden gecreëerd.

Wat houden die rollen precies in?

‘De administratief expert zorgt ervoor dat de dagelijkse hr-processen goed verlopen. Deze taak is het best vergelijkbaar met de traditionele hr-rol: processen zoals werving en selectie, beoordeling en opleiding efficiënt en effectief laten verlopen. Als *employee champion* luistert hr naar medewerkers en hun problemen, om er vervolgens adequaat op te reageren zodat de betrokkenheid van werknemers bevorderd wordt. De change agent is betrokken bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie en als strategisch partner tenslotte legt hr de koppeling van hrm met de organisatiestrategie.’



Hoe wordt hr een business partner?

'Ulrich benadrukt dat om echt een volwaardig business partner te worden binnen de organisatie, hr ervoor moet zorgen dat alle vier de rollen evenwaardig vervuld worden. Hr moet zowel operationeel als strategisch zijn, zowel gericht op het ondersteunen van medewerkers als managers, als op het controleren en bewaken van processen. Alle rollen moeten evenveel aandacht krijgen.'

Wat maakt het Ulrich-model uniek?

'Het model heeft een aantal troeven die andere modellen (bijvoorbeeld het model van Tyson & Fell, 1986 en Storey, 1992)

Hr-afdelingen slagen er echter niet in om de droom van erkenning als strategisch partner te realiseren.

minder hebben. Op de eerste plaats is het model erg transparant, herkenbaar en eenvoudig. En dat is toch de verdienste van Ulrich: het omzetten van complexe ideeën in iets bruikbaar dat de hr-wereld vooruit kan helpen. Op de tweede plaats stelt Ulrich dat hr niet alleen strategisch bezig moet zijn, maar ook operationeel. De boodschap van Ulrich is dat alle vier de rollen evenveel aandacht behoeven en – nog belangrijker – dat binnen elk van die rollen de hr-functie waarde moet toevoegen.'

U heeft een meetinstrument ontwikkeld om de vier hr-rollen op een adequate manier in kaart te brengen. Hoe werkt dat?

'Het is een instrument dat de hr-professional toelaat zijn of haar personeelsbeleid te situeren binnen het model van Ulrich. Elke hr-rol uit het model wordt gemeten met behulp van tien uitspraken (stellingen). De respondenten moeten de stellingen evalueren op een vijfpuntenschaal, gaande van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. In mijn doctoraal proefschrift, dat ik in april 2008 verdedigde aan de Katholieke Universiteit Leuven in België, stond de rol en bijdrage van hrm centraal. Naast de ontwikkeling van een instrument om de klanttevredenheid van de hr-functie te meten, ging één van de artikelen in mijn proefschrift ook in op de hr-rollen. Samen met Luc Sels, professor en decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen aan de universiteit en tevens promotor van mijn proefschrift, heb ik een onderzoeksinstrument uitgewerkt om de vier hr-rollen te meten en te evalueren. Het onderzoeksinstrument gaat na in welke mate de hr-functie voldoet aan het rolmodel van Ulrich.'

Het onderzoek naar hr-rollen werd al eens uitgevoerd in België. Wat waren de voornaamste bevindingen?

'In opdracht van Acerta Consult, een Belgische hr-dienstverlener, voerden we met iNostix vorig jaar een onderzoek uit naar deze hr-rollen. Bijna 260 respondenten, allen werkzaam op hr-afdelingen, namen deel aan het onderzoek. We konden twee belangrijke conclusies trekken. Op de eerste plaats gaven hr-professionals zichzelf de beste scores voor de operationele rollen. Hr-afdelingen scoren op het vlak van puur operationele en administratieve taken erg goed. Ook de score op de rol van employee champion voldoet. Op de tweede plaats kwam naar voor dat p&o'ers zichzelf lage scores geven voor de strategische rollen. Hr wordt niet beschouwd als change agent, maar wil deze rol wel graag opnemen. Ook op het vlak van de strategische rol scoort hr niet sterk. Hr-professionals nemen deze rol niet of te weinig op.'

Teleurstellend, deze uitkomsten?

'Het feit dat hr hoog scoort op de operationele rollen kunnen we alleen maar toejuichen. Het is immers noodzakelijk om de basis onder de knie te hebben alvorens grotere ambities waargemaakt kunnen worden. Wie immers de operationele taken zoals de correcte en tijdige betaling van salarissen verwaarloost, creëert chaos, onrust en ontevredenheid. Gelukkig lijkt het daar alvast goed te zitten. Hr-afdelingen slagen er echter niet in om

de droom van erkenning als strategisch partner te realiseren. De zwakke scores op de strategische rollen geven aan dat er nog heel wat werk aan de winkel is.'

Ulrich heeft de afgelopen jaren hr-leadership geïntroduceerd. Wat is dat?

'In 2005 hebben Ulrich en Brockbank een aangepaste versie van het model uit 1997 gepresenteerd. Dat model bestaat uit vijf hr-rollen. Ze leggen in het nieuwe model sterk de nadruk op de som van de vier rollen. Die som levert hr-leadership op, de vijfde hr-rol. Een hr-leider zorgt ervoor dat hr op zodanige wijze op de agenda staat, dat mens en organisatie samen business succes kunnen realiseren. Waarbij de bijdrage van hr tevens duidelijk is. De vooropgestelde doelstelling van het model van 1997, namelijk het concentreren op de realisaties van hr, is uiteraard wel gebleven.'

Welke invloed had dit op de overige rollen van hr?

'De andere vier rollen zijn niet geheel dezelfde als de rollen uit 1997. De rol van administratief expert blijft behouden, al krijgt deze rol wel een andere, minder negatieve naam; namelijk de functioneel expert. De rol van employee champion is opgesplitst in die van human capital developer enerzijds en die van employee advocate anderzijds. Met de eerste rol wil men meer nadruk leggen op het ontwikkelen van talent voor de toekomst,



JEROEN DE SPEURHEUS

Jeroen Delmotte is arbeidssocioloog in België. Als senior onderzoeker is hij verbonden aan het Steunpunt Werken Sociale Economie aan de Leuvense universiteit. In die hoedanigheid voorspelde hij in 2007 dat de Belgische huisvrouw op haar retour was. Delmotte is tevens als vrije onderzoeker en gastdocent verbonden aan de Universiteit Twente op de afdeling 'Organisational Psychology & Human Resource Development (OP&HRD)'. Vanaf 2003 heeft hij onderzoek gedaan naar veranderingen in de rol van hr. In 2008 promoveerde hij op dit onderwerp. Voordat hij zijn studie begon naar de veranderende hr-rollen, was hij onderzoeker bij het Higher Institute of Labour Studies.

Eigenlijk zou elke hr-professional dit onderzoek eens in de eigen organisatie moeten uitvoeren.

terwijl de tweede rol er is voor de werknemers die de organisatie vandaag in dienst heeft. De rol van strategisch partner en change agent vallen nu samen. De hr-praktijk concentreert zich vandaag de dag echter nog steeds op het oorspronkelijke model. Tot op heden is er maar weinig empirisch bewijs gevonden voor de herziene versie. Dat is meteen ook de reden waarom wij voorlopig verder werken met het model uit 1997, al zijn we met iNostix bezig om een nieuw instrument te ontwikkelen toegepast op de vijf hr-rollen.'

Hoe kunnen bedrijven dit meetinstrument inzetten in hun eigen organisatie?

'In ons onderzoek onder p&o'ers bevragen we steeds hr-professionals over de hr-rollen die ze vervullen in de organisatie. Het gaat hier dus over self-assessments. Eigenlijk zou elke hr-professional dit onderzoek eens in de eigen organisatie moeten uitvoeren. Dat heeft volgens mij drie grote voordelen. Op de eerste plaats kunnen naast de mening van hr-professionals ook de percepties van andere belangrijke hr-stakeholders aan bod komen. Ik denk bijvoorbeeld aan leidinggevenden, topmanagement en werknemers. Op die manier kunnen hr-professionals het instrument gebruiken om de beoordeling van verschillende interne hr-klanten in de organisatie met elkaar te vergelijken. Dergelijke multiple stakeholder assessments laten toe om *gap analyses* uit te voeren. Bijvoorbeeld naar het verschil tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevenden. Waar komen de meningen overeen en waar wijken ze van elkaar af? Op die manier kan men komen tot een 360 graden feedback van zijn of haar rolpositionering in de organisatie.'

Zijn er nog andere voordelen?

'Op de tweede plaats en aansluitend op het vorige punt kunnen hr-professionals het instrument gebruiken om na te gaan hoe de interne klanten de hr-rollen beoordelen en evalueren. Het instrument kan ingezet worden als een waardevolle diagnostische tool waarmee hr-professionals de sterke en zwakke punten van hun positionering kunnen opsporen en waar nodig verbeteringen kunnen aanbrengen conform de behoefte van de stakeholder. Naast de eigen agenda, komt daarmee de wens van en dienstverlening aan stakeholders prominent op de planning van p&o. Verder kunnen hr-professionals het instrument gebruiken voor het opvolgen van trends en evoluties. Op die manier kunnen hr-professionals veranderingen in de tijd monitoren; bijvoorbeeld door een nulmeting, gevolgd door herhaalde periodieke metingen. ■