

## Wie is die man?

*Een kritische analyse door Dr. Luc Dorenbosch (TNO Arbeid)*

Dave Ulrich's rolmodel heeft in Nederland al geruime tijd een gespist en luisterend oor gevonden. Maar soms wordt Luc Dorenbosch een beetje *Ulrichmoe* van dat rollenkwaad. Daarom, gewoon omwille van de provocatie, biedt hij enkele wegen om door te denken wanneer u op een volgend HR seminarie weer figuurlijk (en bij fikse betaling letterlijk) tegen hem aanloopt.

In een inleidend hoorcollege voor eerstejaars studenten Personeelwetenschappen in Tilburg heb ik ooit eens getracht het HR landschap te schetsen. Hoe ziet die wereld er uit na je studie? Wie zijn die HR professionals waartoe jullie eerstejaars studenten worden opgeleid? Ik liet modern een *Youtube*-filmpje zien van een congres in Nederland waar de Amerikaanse managementprofessor Dave Ulrich sprak en waar een grote schare HR professionals aandachtig luisterde naar zijn betoog over de *HR value proposition*. De eerstejaars studenten keken braaf mee, totdat er wat lacherig rumoer in de zaal ontstond. Het filmpje bevatte een vluchtig shot waarbij Dave Ulrich door enkele HR professionals werd gevraagd om een handtekening te zetten in het bij de congresprijs inbegrepen exemplaar van zijn nieuwste boek. Een signeursessie! Wie is die man, moet er op dat moment door de nog HR-loze studentenhersen zijn geflitst. Vanwege de montagesnelheid van het filmpje is het verder niet ter sprake gekomen, maar wat zou ik hebben moeten antwoorden mocht de vraag zijn gesteld: Wie is die man? Hieronder een paar opties en mijn en andermans gedachten daarbij.

**Dat is Dave Ulrich, een invloedrijke, strenggelovige managementgoeroe uit Amerika die HR professionals bang maakt?**

Noem de rollen voor de HR functie in een adem en je weet dat we het over Ulrich hebben. *Strategic partner, administrative expert, employee champion* en *change agent*, kruisgewijs geordend op de dimensies lange termijn/korte termijn focus en de focus op mensen dan wel processen. De HR professional binnen vooral grotere private, maar inmiddels ook publieke organisaties die bij het horen van de naam Ulrich allereerst aan de brede kuit van een Duitse ex-wielerprof denkt, heeft óf een te groot wielrenhart óf geen abonnement op de vakliteratuur. Anders dan deze mooie 'onzinstelling' voor een proefschrift, geeft de stelling te denken over het bereik van Ulrich's visie op de HR functie. En dat bereik is groot. Een verspreiding van ideeën die ten eerste plaats vindt door zijn graag geziene optreden op congressen en seminars (Business Week riep hem in 2001 tenslotte uit als *the world's top management guru*). Daarnaast door zijn directe advieswerk voor Amerikaanse multinationals en daarmee vestigingen over de hele wereld. Ook niet onbelangrijk is de wereldwijde verkoop van Ulrich's eerste succesboek '*Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*' uit 1997. Een boek dat ertoe leidde dat consultants, lijn- en HR managers, maar ook HBO's en universiteiten zich zijn ideeën eigen hebben gemaakt en doorvertaald naar de praktijk en onderzoek. Maar uiteindelijk is de wereldwijde vraag naar Ulrich's ideeën de doorslaggevende reden van dit bereik. Want wat de reden voor die vraag ook moge zijn - een op handen zijnde transformatie van de organisatiestructuur, de invoering van een integraal HR beleid of het *outsourcen* van administratieve HR taken - er is een behoefte en er lijken geen andere modellen voorradig als het gaat om de vormgeving van HR rollen. De daaruit voortvloeiende behoefte aan een nieuwe HR agenda (en zijn geschriften) worden in de allereerste passage uit het boek uit 1997 scherp verwoord:

*'This book will change the role of human resource professionals in our organizations and reshape the years to come. It issues a challenge to Hr professionals: define the value you create - for customers, employees and investors - and institute measures for your performance, or face the inevitable outsourcing of your function.'*

Bewonderenswaardig genoeg zette Dave Ulrich inderdaad de toon voor de jaren die kwamen. Met als leidende uitgangspositie: HR krijgt nog een laatste kans zich te bewijzen anders volgt een onmiddellijke executie. Het doek voor de HR functie zal weldra vallen, tenzij deze zich weet te vormen naar het evenbeeld van een machtig strategisch souffleur van de lijnmanager bij HR beslissingen voor de lange termijn. En zo'n boodschap beklijft nu eenmaal beter wanneer je met uitsterven wordt bedreigd. Zoals William Pasmore het uiteenzet is Ulrich hiermee een 'hero for the underdogs' geworden, die als een moderne Mozes richting geeft aan dwalende volgelingen in hun tocht door de organisatiwoestijn. Dit met het vooruitzicht de Rode Zee te splijten en ze te leiden naar het beloofde land.

### **Dat is Dave Ulrich, die ervoor zorgt dat (voor sommige van jullie) een toekomstige HR carrière is bevrijd van administratieve rotklusjes?**

Ulrich's rolmodel draagt enkele fundamentele veranderingen in het HR landschap met zich mee. De routinematige administratieve klussen ten aanzien van veranderende salarisstrookjes, persoonlijke ontwikkelingsplannen of verlof- en verzuimregistratie horen niet meer op het bord van de strategische HR professional. Uitgebreide HR modules binnen softwarepakketten als PeopleSoft en SAP, bieden reeds verregaande mogelijkheden voor operationeel managers en werknemers om de administratie zelf te kunnen regelen. En bij vragen: bel of mail het *shared service centre* waar een schare aan administratieve HR experts de vraag doeltreffend kan afhandelen. De *outsourcing* van storende rotklusjes, zogezegd. Een ander aspect is het teruggeven van verantwoordelijkheid voor een harmonieuze en goede werksfeer aan de lijnmanager. Want wat je als HR professional niet direct kunt beïnvloeden daar hoef je geen verantwoordelijkheid voor te dragen. Dit is al af te lezen aan de grotere verantwoordelijkheid die een lijnmanager draagt bij de re-integratie van een werknemer bij arbeidsongeschiktheid. Maar wat blijft er dan uiteindelijk over voor de HR professional? Zoals Ulrich het uitlegt: de *insourcing* van strategische taken, waarbij de HR professional meepraat over manieren waarop meer kwalitatieve diensten kunnen worden verleend. Dit doormiddel van het aanreiken van innovatieve, pasklare HR instrumenten of de begeleiding van veranderingstrajecten, met een uiteindelijke medeverantwoordelijkheid voor de resultaten van de organisatie. Zo dat is er uit. En zo worden administratieve klusjes strategische klussen, en die liggen nu eenmaal niet dagelijks in je postbakje te wachten. Amerikaanse praktijkvoorbeelden van Ulrichiaanse organisatiestructuren tonen daarbij in toenemende mate ratio's van 1 HR verantwoordelijke op 1000 werknemers. Deze gelijktijdige ontwikkeling van de outsourcing van taken, verantwoordelijkheden en daarmee collega's, vraagt dus om een slinkend aantal hoogopgeleide HRM'ers met meer kennis van zaken. Nu is dit op zich prima, maar de uiteindelijke doordenker behelst de vraag hoe reëel de bijdrage van Ulrich is aan een effectievere organisatie gegeven deze ontwikkeling? Wanneer de herstructurering zich sneller doorzet dan een kleine HR functie haar strategische waarde kan duiden binnen een organisatie is het gevaar dat, ondanks de herpositionering, de functie nog steeds de legitimiteit ontbeert om daadwerkelijk mee te praten. Een aspect waar Ulrich minder op wijst, maar wat de Amerikaanse academici Baird en Meshoulam in 1988 al uitvoerig beschreven, is het grote belang van het op schema zitten van gelijktijdige veranderingsprocessen. Hoe wenselijk is een HR afdeling die druk haar functie begint de reorganiseren, waarbij taken en verantwoordelijkheden al worden uitbesteed zonder dat lijnmanagers er op getraind zijn en administratieve systemen niet op orde blijken. Gevolg: van oude administratieve klusjes is men alleen in het hoofd bevrijd, maar in praktijk blijven oude taken terugkaatsen naar een ingekrompen HR bemanning waardoor de gewenste Ulrich-rol ongeroerd in het cadeaupapier blijft.

### **Dat is Dave Ulrich, die ervoor zorgt dat jullie toekomstige HR carrière is verrijkt met status, legitimiteit en aanzien?**

Een belangrijke implicatie voor de HR functie in de toekomst is het toenemen van haar status en legitimiteit. Wanneer men op een macro-niveau bij belangrijke beslissingen over de organisatiekoers de werknemer op de strategische agenda weet te zetten, heeft en bevordert men die status. Maar, zo waarschuwt Ulrich, dit alles gaat niet zonder het kunnen duiden en dus meetbaar maken van de concrete bijdrage van die strategische rol.

*'To fulfill the business partner role of HR, concepts need to be replaced by evidence.'*

De uit de Verenigde Staten overgewaaid bewijslast voor HR in de vorm van harde cijfers over de bijdrage aan 'the bottom line' lijkt steeds meer een noodzaak te worden, maar vormt in combinatie met de status van de HR functie een intrigerende paradox. Het is juist een lage status en ondersteunende rol van HR die het vraagstuk van meetbare bijdrage aan de effectiviteit zo nijpend maakt. Want, zo stelt HR grootmeester Jeffrey Pfeffer, een indicator van de macht van een functie is dat het belang van zijn rol *niet* in twijfel wordt getrokken en zodoende *niet* wordt onderworpen aan harde bewijslast. Vraagt men aan een bedrijfsjurist of een controller ook wat zijn of haar 'harde' bijdrage aan het bedrijfsresultaat is? Nou dan. De toenemende behoefte aan HR mensen die een jaarrekening kunnen lezen is zo'n verandering. Terwijl aan de andere kant er in de accountancy een groeiende interesse is voor het kwantificeren van werknemersprestaties om zo investeringen in HR te kunnen rechtvaardigen. Dat bij een ontwikkeling naar HR professionals als 'business partner' de cijfers er toe doen is evident. Maar wanneer de HR functie er een van accountant wordt, vraagt Pfeffer zich af of de HR professional van de toekomst niet gewoon 'een iets betere speler wordt in andermans spel'. Wel wanneer Ulrich's strategische rol er een wordt van een pleitbezorger van enkel efficiënt en kostenbewust HRM in plaats van kwalitatief en consciëntieus HRM. Pfeffers conclusie luidt dan ook:

*'If all human resources becomes is finance with a different set of measures and topic domains, then its future indeed is likely to be dim.'*

### **Dat is Dave Ulrich, iemand die graag HR rollen bedenkt en publiceert?**

Toegegeven, de gedachte van een universeel rolmodel voor de HR functie wekt een persoonlijke irritatie op. Ook toegegeven, Ulrich's passie voor het vakgebied en de daaruit voortkomende ideeën brengt HR in ieder geval in vervoering en dat is op zijn minst een welgekome ontwikkeling. Dezelfde passie voor het vakgebied lijkt Ulrich ook te hebben voor het scheppen van nog meer rollen die de HR professional kan aannemen. Want was u - in Ulrichsnaam! - bezig uzelf te profileren als een moderne *business partner*, reken u dan niet rijk, want dat maakt u nog geen *business player*. Een van Ulrich's latere publicaties uit 2001 dicteert immers de transformatie van HR professionals naar *business players*. Want, zo stelt Ulrich:

*'Players contribute. They are engaged. They add value. They are in the game, not at the game. They deliver results. They do things that make a difference.'*

En hoe meer een *business player* de soms metaforische rollen aanneemt van een coach, een architect, een bouwvakker, een facilitator, een leider en zelfs een geweten, des te meer wordt er weer toegevoegd aan het eindresultaat... Hoeveel retoriek kan de HR functie eigenlijk aan? Wanneer kunnen we Ulrich's volgende lading nieuwe HR rollen verwachten? Levert het daadwerkelijk allemaal iets op? De Britse academicus Raymond Caldwell is niet overtuigd. Hij verwacht geen fundamentele strategische rollenwisseling van HR in de toekomst. Het blijft volgens hem aanmodderen in een spel van conflicterende belangen en managementideologieën, waarbij de HR professional prijzenswaardig genoeg altijd weer een op dat moment werkbare invulling geeft aan zijn of haar rol. Zoals Caldwell concludeert:

*'This may not make them masters of their professional destiny, but it will allow them, once again, to prove that they are the undisputed champions at surviving the challenges of role change.'*

### **Wie is die man?**

Misschien is het helemaal niet zo interessant de hoofdvraag van dit artikel te willen beantwoorden. Wie Dave Ulrich is of wat hij doet moet hij helemaal zelf weten. Soms als een ware kunstenaar en soms als een wetenschapper met een uitmuntend gevoel voor de markt scheidt hij

gewoon nieuwe HR rollen, inzichten en methodes, omdat hij niet anders kan. Maar kan de HR professional ook niet anders dan zijn ideeën omarmen? Ik ben overtuigd van wel. Om mijn duit in het zakje te doen (noem me maar een Caldwelliaan), zou ik zeggen schik u allen gewoon in de rol van 'business survivor'. Dat is de enige rol die de HR professional het beste past. En vertrouw vervolgens op uzelf en de evolutieleer.

Ik zou er eigenlijk een boek over moeten schrijven :).

*Dit is een bewerkte versie van een artikel dat eerder verscheen onder de titel F\*ck Ulrich in P-Pers, magazine van alumnivereniging Output. Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel.*

#### Bronvermelding:

- Lloyd Baird & Ilan Meshoulam (1988). Managing two fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, nr. 13, p.116-128
- Raymond Caldwell (2003). The changing roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, nr. 4, p.983-1004
- William Pasmore (1999). A Hero for the Underdogs: A Review of Dave Ulrich's Human Resource Champions. *Organization*, nr. 2., p.361-369
- Jeffrey Pfeffer (Fall 1997). Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of Human Resources with the ideas of Accounting and Finance. *Human Resource Management*, nr.3, p.357-365
- Dave Ulrich (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard University Press
- Dave Ulrich & Dick Beaty (Winter 2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, nr.4, p.293-308

**Dr. Luc Dorenbosch** studeerde Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg en promoveerde dit jaar op het thema HRM aan deze universiteit. Hij werkt momenteel als onderzoeker/adviseur bij TNO Arbeid te Hoofddorp.

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

[luc.dorenbosch@tno.nl](mailto:luc.dorenbosch@tno.nl)

