

Het NVP onderzoek “De Stem Van Ulrich” in een breder kader geplaatst. *Een interview met Dr. Jeroen Delmotte (K.U.Leuven en iNostix)*

Het rolmodel van Ulrich is één van de meest bekende typologieën van HR rollen. Kan u even kort de context schetsen en vertellen wat dit rolmodel inhoudt?

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.

Ik leg even uit waar de vier rollen voor staan. 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.

Ulrich benadrukt dat om echt een *volwaardig business partner* te worden binnen de organisatie, HR ervoor dient te 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.

Er bestaan nog een aantal andere HR rolmodellen in de literatuur. Wat maakt het Ulrich model uniek in zijn soort?

Het model heeft een aantal troeven die andere modellen (bv. het model van Tyson & Fell, 1986 en Storey, 1992) 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 dient te zijn, *maar ook operationeel*. De boodschap van Ulrich is dat alle vier de rollen evenveel aandacht behoeven en, wat nog belangrijker is, dat binnen elk van die rollen de HR functie waarde moet toevoegen.

De vraag is in hoeverre HR afdelingen dit vandaag in de praktijk brengen. U heeft een meetinstrument ontwikkeld om de vier HR rollen op een adequate manier in kaart te brengen. Hoe bent u tot dit meetinstrument gekomen?

In mijn *doctoraal proefschrift*, dat ik in april 2008 verdedigde aan de Katholieke Universiteit Leuven (België) stond de rol en bijdrage van HRM centraal. Naast de ontwikkeling van een instrument om de klanttevredenheid van de HR functie te meten, werd in één van de artikels in mijn proefschrift ook dieper ingegaan op de HR rollen. Samen met Luc Sels, professor en decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen aan de K.U.Leuven en tevens promotor van mijn proefschrift, heb ik een onderzoeksinstrument uitgewerkt om de vier HR rollen te meten en te evalueren. Het onderzoeksinstrument gaat eigenlijk na in welke mate de HR functie voldoet aan het rolmodel van Ulrich. 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 10 uitspraken (stellingen). De respondenten moeten de stellingen evalueren op een vijf-puntenschaal, gaande van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’. Het is een krachtig, transparant en praktisch toepasbaar instrument.

Het onderzoek 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. Twee belangrijke conclusies konden getrokken worden. 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.

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 vooraleer 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 voorbije tien jaar een evolutie in zijn denken doorgemaakt. Kan u dat even schetsen?

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 nieuw model sterk de nadruk op de som van de vier rollen. De som van de vier rollen 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. De andere vier rollen zijn overigens 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, 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 nog steeds op *het oorspronkelijke model* en tot op heden is er maar weinig empirisch bewijs gevonden voor deze 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.

Wat kunnen HR professionals met de resultaten van het NVP onderzoek doen en waarom zouden HR professionals aan het onderzoek moeten deelnemen?

Er zijn eigenlijk verschillende redenen om deel te nemen. Op de eerste plaats kunnen HR professionals zich aan de hand van veertig vragen situeren in het Ulrich model en zo te weten komen hoe ver ze staan als administratief expert, employee champion, change agent of strategisch partner. Het is een instrument dat de brug slaat tussen theorie en praktijk en dient als vertrekpunt voor de HR afdeling die een beter zicht wil krijgen op zijn activiteiten. Wat de HR professional krijgt na het beantwoorden van de vragen is een algemeen beeld van hoe hij elk van de verschillende rollen invult in zijn dagelijks beleid. Bekijk het daarom als *een spiegel* die wordt voorgehouden. Op de tweede plaats hebben we aan de veertig vragen ook contextvragen van het bedrijf en de HR professional toegevoegd. Hierdoor kan, weliswaar op anonieme basis, *een benchmark* opgesteld worden zodat HR professionals de prestaties van de eigen HR afdeling met HR afdelingen van gelijkaardige organisaties kunnen vergelijken.

Hoe zouden organisaties dit meetinstrument bijvoorbeeld kunnen inzetten in hun eigen organisatie?

In het NVP onderzoek “De Stem Van Ulrich” bevragen we steeds HR professionals over de HR rollen die ze vervullen in de organisatie. Het gaat hier dus over self-assessments (zelfpercepties). 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* (bijvoorbeeld verschil tussen zelfbeoordeling en beoordeling door leidinggevenden) uit te voeren. Waar komen de meningen overeen (match) en waar wijken ze van elkaar af (mismatch)? Op die manier kan men komen tot een 360 graden feedback van zijn of haar rolpositionering in de organisatie.

Op de tweede plaats en aansluitend met 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 HR rol positionering* kunnen opsporen en waar nodig verbeteringen kunnen aanbrengen conform de behoefte van de stakeholder. Naast de eigen HR agenda van P&O zelf, komt daarmee de wens van en dienstverlening aan stakeholders prominent op de planning van P&O.

Op de derde plaats 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, nulmeting, gevolgd door herhaalde periodieke metingen).

Dr. Jeroen Delmotte is arbeidssocioloog en promoveerde in 2008 op het thema HRM aan de K.U.Leuven (België). Hij is momenteel als senior onderzoeker verbonden aan het Steunpunt Werk en Sociale Economie van de K.U.Leuven. Daarnaast is hij mede-eigenaar van iNostix.

www.iNostix.com

jeroen.delmotte@inostix.com

