

Het rolmodel van Dave Ulrich in de wetenschap en het onderzoek

Een interview met Prof. Dr. Karin Sanders (Universiteit Twente)

Hoe ziet u het model van Ulrich in de wetenschap en het onderzoek?

Eenzijds, biedt het model van Ulrich een boeiend en interessant framework om de determinanten en effecten van Human Resource Management binnen organisaties theoretisch uit te werken. Anderzijds vormt het een betrouwbaar en valide instrument om zowel actuele situaties als ook de gewenste situaties van de verschillende actoren, zoals P&O, (lijn) managers en medewerkers binnen bedrijven in kaart te brengen.

Zo kan het model van Ulrich worden gebruikt om aan de hand van de vier HR rollen theoretisch uit te werken wie, waarom en onder welke condities welke voorkeuren heeft voor het uitvoeren van welke rol. Hebben P&O-ers binnen overheden andere voorkeuren voor het uitoefenen van een rol dan P&O-ers binnen het bedrijfsleven, en hoe kunnen we deze verschillen verklaren? Zijn het bijvoorbeeld met name de persoonskenmerken (leeftijd, opleiding, ervaring) van de P&O-ers die hierin bepalend zijn of is het vooral de voorkeur van het (lijn) management en de ondersteuning van het management die P&O in een bepaalde rol duwt. Hierbij gaat het dan om de determinanten van het uitvoeren van één of meerdere rollen. Het model van Ulrich kan echter ook gebruikt worden om effecten van HRM binnen bedrijven te analyseren: doen bedrijven waar P&O meer de strategische rollen uitvoeren het beter dan bedrijven waarin P&O de operationele rol op zich heeft genomen, en doen bedrijven waarin (lijn) management en P&O het eens zijn over wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van welke rol het beter dan bedrijven waarin zowel lijnmanagement als P&O voor de strategische rollen opteren.

Daarnaast is het model van Ulrich door dr. Jeroen Delmotte recentelijk uitgewerkt in een goed instrument om de situatie binnen bedrijven betrouwbaar en valide in kaart te brengen. Dit biedt de mogelijkheid om de theoretische vragen empirisch te analyseren en hypothesen te toetsen.

Past u het model van Ulrich ook toe in uw onderzoek? En zo ja, wat zijn uw voornaamste bevindingen?

Mijn onderzoeksinteresse richt zich op het toetsen van het model van Bowen & Ostroff, zoals gepubliceerd in *Academy of Management Review* in 2004. Binnen hun theoretisch model zijn de specifieke HR praktijken, zoals werving & selectie, beoordeling en beloning, minder belangrijk, maar wordt het proces van HRM naar medewerkers uitgewerkt. Hoe komt HRM bij de medewerkers over: begrijpen ze wat er van hen wordt verwacht? Op basis van de attributietheorie verwachten Bowen & Ostroff dat naarmate medewerkers HRM als meer aanwezig zien, als meer consistent wordt gepercipieerd en er meer overeenstemming is tussen de HRM en de lijn binnen bedrijven het voor medewerkers duidelijker is wat van hen wordt verwacht, wat wordt gewaardeerd en wat wordt beoordeeld.

Om de mate van overeenstemming tussen HRM en de lijn te meten, waarbij we soms ook de voorkeuren van de medewerkers meenemen, gebruiken we regelmatig de vier rollen van het model van Ulrich.

In een onderzoek onder medewerkers, lijn- en HR managers van een internationale zuivelorganisatie bleek bijvoorbeeld dat medewerkers en lijnmanagers de rollen van *administrative expert* en *employee champion* prefereren voor de HR afdeling, terwijl de HR managers duidelijk voorkeur hadden voor de *strategic partner* en *change agent* rol. Wel bleek dat de verschillen in voorkeuren van de verschillende actoren (medewerkers, HR- en lijnmanagers) kleiner waren in die situaties waar de verschillende actoren veel formeel en informeel contact met elkaar hadden.

Ook binnen een aantal Nederlandse ziekenhuizen bleek dat medewerkers meer tevreden zijn over de HR afdeling als HRM zelf een voorkeur heeft voor het uitoefenen van de *change agent* rol, en dat deze tevredenheid van de medewerkers nog meer toeneemt, als de HRM-er in zijn/haar voorkeur worden gesteund door de lijnmanagers. Voor haar promotie-onderzoek heeft dr. Piety Runhaar de huidige en gewenste situatie van P&O binnen het onderwijs in kaart gebracht: uit dit

onderzoek bleek dat de P&O-ers binnen Nederlandse ROC's veel voorkeur hebben voor de strategische rollen, maar dat hun huidige situatie daar nog ver van af staat.

Recentelijk hebben we binnen een Nederlandse universiteit het uitvoeren van de strategische rollen door P&O gekoppeld aan de persoonlijkheid en achtergrond van de P&O-ers, en vonden we dat naarmate P&O-ers een meer proactieve persoonlijkheid hebben, ze dus vaker initiatieven nemen om hun huidige situatie te verbeteren, ze meer de rol van *change agent* vervullen. Voor het uitvoeren van de rol van *strategisch partner* vonden we geen relatie. Opvallend vonden we dat binnen de decentrale afdelingen de P&O-ers meer pro-actief zijn dan de P&O-ers op de centrale P&O afdeling.

Wat is volgens u het belang van het model van Ulrich voor de HR praktijk?

Het model van Ulrich is een uitstekend geschikt om P&O-ers in de praktijk binnen de organisaties mee op te leiden. Dit gebeurt ook bij een aantal (multinationale) organisaties. Binnenkomende P&O-ers beginnen in de rol van *administrative expert* en schuiven diagonaal van links onder naar rechts boven, *change agent*, door het model, en zijn na 20 of 25 jaar in dienst van het bedrijf Hoofd P&O en beheersen dan alle rollen van het model. Ook in het geval dat de taken zoals die behoren bij de *administrative expert* ge-'outsourced' zijn binnen een bedrijf, wat meer en meer het geval is, is het zinvol om als binnenkomende P&O-er op de hoogte te zijn van de verschillende processen en procedures. Vervolgens kan aan elke overgang naar een nieuwe rol een opleidingsprogramma en een assessment worden gehangen waardoor een bedrijf het opleiden en de loopbanen van HRM-ers redelijk professioneel kan inrichten.

Welke adviezen/aanbevelingen in het kader van het gebruik in de HR praktijk van het Ulrich model kan u geven?

Probeer het model van Ulrich te gebruiken als instrument om P&O-ers binnen het bedrijf op te leiden, en carrièremogelijkheden te geven, en gebruik het model om de huidige en gewenste situatie van P&O-ers, lijnmanagers en medewerkers alsmede de relaties en onderlinge taakverdeling van P&O-ers en lijnmanagers binnen bedrijven in kaart te brengen. Daarvoor is de samenwerking tussen iNostix en de Universiteit Twente dan ook erg waardevol.

Prof. dr. Karin Sanders is professor Arbeid- en Organisatie Psychologie. Ze is verbonden aan de Universiteit Twente, afdeling Organisatie Psychologie en Human Resource Development (OP&HRD) van de faculteit Gedragswetenschappen (K.Sanders@gw.utwente.nl).

