



Luc Dorenbosch, onderzoeker p&o

'Alleen vrij in het hoofd'

Complete generaties p&o'ers zijn groot gebracht met de inzichten van David Ulrich over de vier rollen van p&o. Zijn model biedt houvast en geeft duidelijkheid over hun positie binnen de organisatie. Onderzoeker Luc Dorenbosch van TNO Arbeid is echter sceptisch over de massale Ulrich-aanbidding die hij ontwaart. 'Strategische klussen liggen nu eenmaal niet dagelijks in je postbakje te wachten.'

Tekst Eunice Colli

Waarom is Ulrich zo populair onder p&o-ers?

'P&o zit altijd in een moeilijke positie. De functie is moeilijk meetbaar en de bewijslast van wat investeringen precies en direct opbrengen is gering. Voortdurend moddert de p&o'er voort tussen verschillende belangen en doelstellingen binnen de organisatie.'

Is het nog duidelijk wat hr precies is?

'In een inleidend hoorcollege voor eerstejaars studenten Personeelwetenschappen heb ik ooit eens getracht het hr-landschap te schetsen. Wie zijn die hr-professionals eigenlijk? Ik liet 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 toen er een signeesessie in beeld kwam. Enkele hr-professionals vroegen Ulrich om een handtekening. Ik denk dat verschillende studenten zich afvroegen wie die man was.'

Wat is de waarde van Ulrichs model voor p&o'ers?

'Ulrich wordt teveel als een messias gezien in hr-land. Voor hr-professionals biedt het een houvast. Vooral nu veel van hen zich

afvragen wat hun positie precies is en streven naar de rol van business partner. Ik vind dat dit teveel afleidt van waar het werkelijk om gaat. Iedere p&o'er moet voor zichzelf bepalen welke rol hij wil innemen. Een andere valkuil van veel p&o'ers is dat zij Ulrich's model vooral gebruiken als middel om strategische partner te zijn. Ik vind dit een nastrevenswaardige rol. Maar p&o moet zich tegelijkertijd afvragen welke rol zij precies zelf wil en kan innemen. Willen zij bijvoorbeeld wel strategische partner zijn? En waarom dan precies? Past een andere rol niet beter bij hen gegeven reeds aanwezige competenties van lijnmanagers of de arbeidsverhoudingen in de organisatie? Het aanhangen van een gegeven model heeft zo zijn beperkingen. Hr-professionals denken dan zelf niet meer na over hun rol en in welke context zij hun functie moeten plaatsen. Ik ben er tegen dat mensen vanuit een blauwdruk denken. Die is er namelijk niet. Belangrijk is dat ze zelf blijven nadenken.'

De vraag blijft hoezeer het model van Ulrich bijdraagt aan een effectievere organisatie

Hoe groot is de invloed van Ulrichs denkbeelden op p&o?

'Het bereik van Ulrichs denkbeelden is groot. Een verspreiding van ideeën die ten eerste plaatsvindt door zijn graag geziene optreden op congressen en seminars. 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. Er is een behoefte aan vormgeving van hr-rollen. Andere modellen dan die van Ulrich lijken er niet te zijn.'

Hoe verklaart u het succes van Ulrichs denkbeelden?

'Ulrich zette in zijn boek de toon voor hr, met als boodschap dat hr nog een laatste kans krijgt zich te bewijzen. Tenzij hr zich weet te vormen naar het evenbeeld van een machtig strategisch souffleur van de lijnmanager, zal het doek voor de hr-functie vallen. Zo'n boodschap beklijft goed wanneer je volgens Ulrich met uitsterven wordt bedreigd.'

Vindt u de lof voor Ulrichs model terecht?

'Ulrich's rolmodel draagt enkele fundamentele veranderingen in het hr-landschap met zich mee. De routinematige administratieve klussen ten aanzien van veranderende salarisstroompjes, persoonlijke ontwikkelingsplannen of verlof- en verzuimregistratie horen niet meer op het bord van de strategische hr-professional. Uitgebreide hr-modules binnen softwarepakketten 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 experts de vraag doeltreffend kan afhandelen. De outsourcing van storende klusjes zogezegd.'

Is hiermee het lot van de p&o'er bezegeld?

'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 hoeft je geen verantwoordelijkheid voor te dragen. Dit is al af te lezen aan de grotere verantwoordelijkheid die een lijnmanager draagt bij de reïntegratie van een werknemer bij arbeidsongeschiktheid.'

Waar ligt nu de focus voor hr?

'Zoals Ulrich het uitlegt: de insourcing van strategische taken, waarbij de hr-professional meepraat over manieren waarop meer kwalitatieve diensten kunnen worden verleend. Dit door middel van het aanreiken van innovatieve, pasklare hr-instrumenten of de begeleiding van veranderingstrajecten, met een uiteindelijke medeverantwoordelijkheid voor de resultaten van de organisatie. Zo worden administratieve klusjes strategische klussen, en die liggen nu eenmaal niet dagelijks in je postbakje te wachten.'

Wat blijft er over voor p&o?

'Amerikaanse praktijkvoorbeelden van Ulrichiaanse organisatiestructuren tonen in toenemende mate ratio's van één hr-verantwoordelijke op duizend werknemers. Deze ontwikkeling van de outsourcing van taken en verantwoordelijkheden vraagt om een kleiner aantal hoogopgeleide hrm'ers met meer kennis van zaken.'

Wat is hr beter geworden van alle getheoretiseer over rollen?

'De vraag blijft hoezeer het model van Ulrich bijdraagt aan een effectievere organisatie. Wanneer de herstructurering zich sneller doorzet dan een kleine hr-functie haar strategische waarde kan duiden binnen een organisatie, is het gevaar dat de functie nog steeds de legitimiteit ontbeert om daadwerkelijk mee te praten. Hoe wenselijk is een hr-afdeling die taken gaat uitbesteden zonder dat lijnmanagers er op getraind zijn en administratieve systemen niet op orde blijken? In de praktijk blijven oude taken terugkaatsen naar een ingekrompen hr-bemanning,

waardoor de gewenste Ulrich-rol ongeroerd in het cadeaupapier blijft. Gevolg: van oude administratieve klusjes is men alleen in het hoofd bevrijd.'

Wat kan hr hiermee?

'Een belangrijke implicatie voor de hr-functie in de toekomst is het toenemen van haar status en legitimiteit. Wanneer men op een macroniveau de werknemer op de strategische agenda weet te zetten, bevordert men die status. Maar, zo waarschuwt Ulrich, dit alles gaat niet zonder duiden en meetbaar maken van de concrete bijdrage van die strategische rol.

De uit de Verenigde Staten overgewaaid bewijslast voor hr in de vorm van harde cijfers over de bijdrage aan organisatiedoelen, lijkt steeds meer een noodzaak te worden. In werkelijkheid leidt dit tot een paradox. Het is juist de lage status en ondersteunende rol van hr die het vraagstuk van meetbare bijdrage aan de effectiviteit zo nijpend maakt.'

Moet de p&o'er een cijferaar worden?

'Dat bij een ontwikkeling naar hr-professionals als business partner de cijfers belangrijk zijn, is evident. Maar wanneer de hr-functie er een van accountant wordt, kun je je afvragen of hr-professionals niet gewoon een iets betere speler wordt in andermans spel.'



ACTIEVE LUC

Luc Dorenbosch (1978, Venlo) studeerde Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Hij werkt momenteel als onderzoeker/adviseur bij TNO Arbeid te Hoofddorp op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hij promoveerde vorig jaar aan de Universiteit van Tilburg op het proefschrift over activerend personeelsbeleid. Een personeelsbeleid alleen maar gericht op het creëren van tevreden werknemers zonder al te veel stressklachten is vandaag de dag niet meer voldoende. Om overeind te blijven in de concurrentiestrijd, hebben bedrijven en instellingen werknemers nodig die niet alleen tevreden zijn, maar ook proactief en energiek, oftewel vitaal. Daarvoor is een 'activerend' Human Resource Management (HRM)-beleid nodig dat daadwerkelijk werknemers activeert tot een stapje extra.

Ulrich wordt teveel als een messias gezien in hr-land

Welke toekomst staat de p&o'er te wachten?

'Naast Ulrich zijn er andere wetenschappers die zich buigen over de effectiviteit van hr. De Engelsman Raymond Caldwell verwacht bijvoorbeeld 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.'

Hoe moeten p&o'ers richting geven aan de eigen toekomst?

'Die moeten zich eerst afvragen wat de grenzen zijn voordat ze die gaan verleggen. Dit begint door zichzelf de vraag te stellen wat ze maximaal kunnen leveren. Is er een mogelijkheid om eventueel meer te leveren? Valt er op dit moment meer professionaliteit uit de organisatie te halen? Met kleine stapjes kunnen ze vervolgens een zo werkbaar en legitiem mogelijke invulling aan hun rol proberen te geven. Je kunt hier elke keer op bijvoorbeeld projectbasis evalueren waarom je in strategische vraagstukken een bepaalde rol hebt aangenomen; wat was daarvan de reden? Documenteer ook die projecten waarin je de hand van HR duidelijk terugziet. Door bijvoorbeeld serieuze business cases te maken kan p&o als het ware zijn eigen functie intern vermarkten. Goede voorbeelden geven stapsgewijs vertrouwen voor hr-professionals voor een volgende klus, en goede voorbeelden doen ook anderen binnen een organisatie sneller volgen. Houd dus je rol kritisch tegen het licht, maar houd hem wel in beweging anders zullen anderen hem mogelijk weer proberen dicht te timmeren.'

En daaraan heeft Ulrich niets bij te dragen?

'Wat Ulrich bijdraagt is de gedachte dat je als hr-professional in verschillende situaties best een andere rol kunt aannemen. In latere publicaties verkondigt hij echter dat zelfs de strategische *partner* rol niet genoeg is. Hr-professionals zouden *business players* moeten worden. En daarmee haalt hij de balans uit de functie. Het hr-vak draait juist om de meerwaarde van de balans tussen bijvoorbeeld werknemer en werkgever, tussen prestatie en welzijn, tussen flexibiliteit en zekerheid. Veel hr onderzoek gaat tegenwoordig over het optimum dat hierin voor organisaties te bereiken is. Als hr-professionals weten wanneer de hand wordt overspeeld en hoe ze die situatie voor kunnen zijn met slimme oplossingen dan is hr als aanmodderaar wat mij betreft een geuzennaam. ■