

In deze bijdrage reageren Albert Goldsteen en Anne Kloosterboer op het artikel 'De toekomst van Human Resource Management' van Gertjan Schuiling, Wim Heine, Henk van den Bogaart en Marjo Keuzenkamp.

Lijnmanager managet en HR faciliteert

Albert Goldsteen en Anne Kloosterboer

In het artikel 'de toekomst van HRM' geven Schuiling, Heine, Van den Bogaart en Keuzenkamp hun visie weer op de huidige ontwikkelingen binnen het vakgebied HRM, op de toekomstige uitdagingen en op de rol van de HR-professional, nu en in de toekomst. De auteurs zijn van mening dat organisatie- en talentontwikkeling dé HR-thema's van de toekomst zijn en onderscheiden vier HR-rollen voor de HRM'ers die aan deze thema's vorm en inhoud moeten geven. In deze rollen staat de passie voor het vak en de mens centraal.

In dit commentaar geven wij onze reactie op het artikel en schetsen we tevens onze eigen visie op de toekomst van HR. Onze visie verschilt op een tweetal essentiële punten van de visie van de auteurs. Wij zijn namelijk van mening dat:

- de lijnmanager managet en HR faciliteert en ondersteunt;
- er twee rollen zijn die HR nodig heeft in de toekomst: de HR-partner en de HR-specialist.

De transitie van HR

In de afgelopen jaren heeft HR als discipline een transitie doorgemaakt. Zijn rol is verbreed en de inrichting van zijn afdeling is geprofessionaliseerd.

De auteurs vatten deze transitie samen in de belangrijkste successen van HR van de afgelopen 15 jaar, te weten: P&O is teruggegaan naar de lijn, HR-processen zijn geautomatiseerd en gestandaardiseerd en HR heeft zitting genomen in het MT van organisaties.

Gelukkig geven de auteurs aan dat deze successen niet alleen te danken zijn aan de inspanningen van HR. Wij delen deze mening. In de afgelopen jaren bleven organisaties niet alleen meer roepen dat de mens de belangrijkste resource is, maar gingen hier ook steeds meer naar handelen. Dit leidde tot een herpositionering en herwaardering van de HR-discipline. Deze ontwikkeling heeft er wel toe bijgedragen dat HR-professionals steeds meer gingen worstelen met de vraag: nu zit ik aan tafel, maar hoe kan ik nu daadwerkelijk toegevoegde waarde leveren? Dit vormde de eerste stap naar de discussie over de HR-businesspartner.

Naast bovengenoemde ontwikkelingen heeft het HR-vakgebied een duidelijke trend naar centralisatie doorgemaakt. Veel van de HR-activiteiten die niet noodzakelijkerwijs decentraal uitgevoerd hoefden te worden zijn naar een centraal niveau getrokken om

schaalvoordeel te behalen, zoals compensa-
tion & benefits, recruitment en management
developmentactiviteiten.

De belangrijkste veranderingen

De transitie van HR heeft volgens de auteurs
een tweetal belangrijke veranderingen tot ge-
volg gehad: levenslange dienstverbanden van
werknemers bestaan niet meer en de mindset
van werknemers en werkgevers is vernieuwd
en verzakelijk.

Wij onderschrijven volledig dat dit zeer
belangrijke ontwikkelingen zijn, die in sterke
mate hebben bijgedragen aan de positione-
ring van de HR-discipline. Bedrijven besteden
tijd, energie en veel geld aan thema's als
loopbaanplanning, talentontwikkeling en het
binden en boeien van personeel. Overigens
zien wij wel dat dit zeer conjunctuurgevoe-
lig is en dat nog steeds veel organisaties de
fout maken om in krappe tijden als eerste te
gaan bezuinigen op de ontwikkeling van hun
personeel.

De aard van de HR-functie: geen aanbod- gerichte manager, maar een vraaggerichte adviseur

De beschreven veranderingen vertalen zich
volgens de auteurs in de volgende uitdagingen
voor HR: het verder standaardiseren en
automatiseren van de HR-processen, bijvoor-
beeld via outsourcing, het herinrichten van de
eigen HR-rol, het bijdragen aan organisatie-
inrichtingsvraagstukken, het aantrekken en
ontwikkelen van talent en interne mobiliteit.
Om deze veranderingen goed te kunnen
vormgeven geven de auteurs aan dat de aard
van de HR-functie moet veranderen: HR moet
de lijnmanager gaan managen.

In onze visie presteert een staforganisatie
optimaal als zij de verantwoordelijkheid
neemt om het primaire proces van het bedrijf
zo optimaal mogelijk te ondersteunen tegen
minimale kosten. HR is een stafafdeling die
stafdiensten verleent aan het primaire proces.

Dit primaire proces wordt gemanaged door
lijnmanagers.

Dit in onze ogen basale uitgangspunt staat
haaks op de stelling van de auteurs dat HR de
lijnmanager managet.

Van Dale beschrijft managen als: besturen,
leiden, aan het hoofd staan van. Die definitie
volgend wordt de lijnmanager gemanaged
door zijn leidinggevende en deze door zijn
leidinggevende en uiteindelijk is er een CEO
die verantwoordelijk is voor de totale organi-
satie. Het is de lijnmanager die uiteindelijk
verantwoordelijk is, en dus leiding en sturing
geeft aan de resource mens. Als hij niet goed
omgaat met deze resource hoort hij daarop
aangesproken te worden door zijn leiding-
gevende. Vanuit dit perspectief is het niet
zo dat HR de resource mens managet en de
lijnmanager de resource mens in bruikleen
heeft van HR, zoals de auteurs schrijven. HR
heeft namelijk niet de beschikking over deze
resource.

Wij willen geen afbreuk doen aan de uitspra-
ken van de auteurs dat HR de lijnmanager
moet prikkelen, en een signaal aan de orga-
nisatie moet afgegeven als een lijnmanager
niet goed omgaat met de resource mens, of
uitspraken moet doen over de normen die de
organisatie moet hanteren in de omgang met
zijn human resources. Een belangrijk verschil
is alleen dat wij van mening zijn dat deze
verantwoordelijkheid behoort bij de stafrol die
HR vervult en dat dit vanuit die rol altijd een
advies zal blijven aan de lijnmanagers, die uit-
eindelijk zeggenschap hebben over de factor
mens in het primaire proces.

Bovenstaande neemt ook niet weg dat de uit-
oefening van deze stafrol verbetering behoeft
in de toekomst. In onze ogen zit de essentiële
verandering die HR moet doormaken in het
omvormen van een aanbodgerichte naar een
vraaggerichte dienstverleningscultuur. Dit

houdt in dat HR moet leren om meer van buiten naar binnen te opereren. Zij moet leren om meer te denken in termen van:

- wat wil de business?
- wat heeft mijn klant (de lijnmanager) nodig?
- wat kan ik doen om dit zo goed mogelijk te leveren?

Ons valt op dat de kracht van veel HR-professionals zit in de inhoudelijke kennis van HR(-instrumenten). Dit kan krachtig zijn als deze kennis je in staat stelt om een antwoord te geven op een vraag uit de organisatie. Het kan echter ook een zwakte zijn als je daardoor geen vragen stelt en je in isolatie je aanbod bepaalt op basis van wat jij denkt dat goed is voor de business.

De positionering en toegevoegde waarde van HR, nu en in de toekomst, hangt in onze ogen dan ook in grote mate af van de mate waarin HR erin slaagt om het niveau en de frequentie van de dialoog tussen haar en haar klant te verbeteren.

De nieuwe rollen van HR: geen vergezichten, maar eenvoudig en klantgericht

De auteurs komen tot een tweetal taakgebieden voor de HR-professional van de toekomst: organisatie- en talentontwikkeling. Wij herkennen deze thema's als kernthema's van HR. Echter, dit waren ze ook al toen HR-afdelingen nog Personeel & Organisatie heetten, dus erg visionair zijn deze thema's niet. Veel interessanter is het om met elkaar te kijken naar de rollen van HR. Volgens de auteurs zijn de rollen van de toekomst als weergegeven in figuur 1.

Wij vinden deze rollen voor HR niet realistisch en te veel vanuit inhoud en aanbod gedreven. Op dit moment vervult HR over het algemeen nog géén van deze rollen, daarnaast vragen wij ons af of de gemiddelde HR-professional over de gewenste capaciteiten beschikt om de beschreven rollen te kunnen vervullen. Het artikel gaat op deze zaken niet verder in. Tevens blijft onbesproken welk profiel een HR-professional moet hebben om bovenstaande rollen te kunnen vervullen. De auteurs spreken

Organisatie-ontwikkeling	Organisatiearchitect Projectmanager/adviseur van top management of externe partijen in organisatie-veranderings-trajecten	Veranderregisseur Procesmanager bij organisatie-verandertrajecten, zowel qua procesontwerp als procesbegeleiding
		
Talentontwikkeling	Talentinspirator Ontwikkelaar, expert en vraagbaak op het gebied van instroom en uitstroom	Procesmanager Verantwoordelijkheid dragen voor en managen van het proces om personeel beschikbaar te stellen aan de business
	Ambitie	Realisatie

Figuur 1.

slechts over ‘de P&O’er’ die alle vier de rollen zou moeten uitvoeren. Dit maakt het model voor ons zeer abstract en zonder nadere invulling moeilijk bruikbaar in de praktijk.

Wij pleiten dan ook voor twee eenvoudige roltyperingen voor de HR-professional van de toekomst, te weten: de HR-specialist en de HR-partner.

Een groot verschil tussen de rollen die de auteurs schetsen en de rollen die wij schetsen is dat wij slechts twee rollen onderscheiden in plaats van vier en dat wij niet veronderstellen dat ‘de P&O’er’ deze rollen uitvoert, maar dat er binnen organisaties twee profielen HR-professionals zijn, die wezenlijk van elkaar verschillen qua opleiding en achtergrond.

De HR-specialist is een professional met werkervaring in een HR-specialisme. Een HR-partner is een professional met een bedrijfskundige opleiding, met werkervaring als bijvoorbeeld lijnmanager of consultant. De

HR-partner die wij voor ogen hebben is dan ook niet te typeren als de klassieke P&O’er met aandacht en passie voor mensen, zoals de auteurs schetsen. Natuurlijk heeft de HR-partner affiniteit met mensen en hun gedrag nodig, en speelt passie voor mensen een rol, maar het belangrijkste is dat de HR-partner de verbinding kan leggen tussen de factor mens en zijn organisatiebijdrage.

Met deze twee rollen kan in de behoefte van de klant worden voorzien. De HR-specialist levert instrumentarium, systemen en processen met de bijbehorende kennis. De HR-partner biedt ondersteuning bij het optimaliseren van de business, door advies en ondersteuning op de thema’s mens en organisatie.

Albert Goldsteen en Anne Kloosterboer zijn beiden als consultant aan Hay Group verbonden. In hun dagelijks werk richten zij zich op vraagstukken op het gebied van strategieverheldering, organisatieontwerp en organisatie-effectiviteit.

	HR-specialist	HR-partner
Doel	Opbouwen en uitbouwen van HR-kennis en expertise en overdragen van deze kennis	Sparring partner van het lijnmanagement vanuit perspectief van mens en organisatie en kennis van de business
Verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> · Kennis en expertiseontwikkeling (markt, wet- en regelgeving) · Formuleren van beleid · Afsluiten raamcontracten met interne en externe partijen · Analyse en specialistisch advies · Kennisoverdracht van o.a. best practices · Systeem- en productontwikkeling en optimalisatie 	<ul style="list-style-type: none"> · Vertaling bedrijfsstrategie van het toegewezen onderdeel naar HR-doelstellingen, binnen kaders centrale HR-strategie · Uitrol en implementatie van HR-processen en -instrumentarium · Advisering op het gebied van mens en organisatie · Projectmanagement/veranderingsmanagement · Analyse en rapportage HR-processen
KPI's	Tevredenheid lijnmanagement over bruikbaarheid en actualiteit van HR-systemen, -processen en -expertise	Tevredenheid lijnmanagement over businessadvies vanuit HR-expertise
Gesprekspartner	HR-partner, lijnmanagement	Lijnmanagement
Functies	Beleidsfunctionaris, kennismanager, E-HR-specialist, compensation & benefit functionaris, werving- & selectiespecialist, talentmanagementspecialist	HR-consultant senior niveau (5-8 jaar werkervaring WO-niveau), HR-consultant (3-5 jaar ervaring HBO-niveau), change manager

Figuur 2.