

Ontwikkelingen in het gedachtegoed van Ulrich

Eelke Pol

Het werk van Dave Ulrich heeft in belangrijke mate een stempel gedrukt op de wijze waarop HRM in de afgelopen 15 jaar is gezien en is ingevuld. Een reeks van publicaties heeft hij, samen met zijn onderzoeksteam, de afgelopen jaren op zijn naam staan. Met name als het gaat om de meer toegepaste wetenschap, behoort Ulrich tot de meest invloedrijke denkers en auteurs op het gebied van HRM. Vooral zijn HRM-rollen worden in de praktijk veel toegepast, in het bijzonder geldt dit voor zijn eerste HRM-rollenmodel uit 1997. Maar het denken van Ulrich cum suis heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld, onder andere tot uiting komend in andere HRM-rollen in combinatie ook met andere competenties die verwacht worden van een HRM-professional. In dit artikel wordt de ontwikkeling in het denken van Ulrich geschetst, specifiek gericht op de door Ulrich benoemde rollen en competenties. Teneinde de ontwikkeling hierin in een kader te plaatsen, zal ook aandacht worden besteed aan (de ontwikkeling in) het werk van Ulrich met betrekking tot visie op HRM en de toegevoegde waarde van HRM, de rolverdeling tussen lijnmanagement en HRM en tot slot, de eisen die aan een effectieve HRM-professional moeten worden gesteld. Aan het eind van dit artikel worden een paar toekomstige uitdagingen voor HRM en de HRM-functie benoemd.

In het kader van dit artikel zijn vier boeken van Ulrich bestudeerd: Human Resources Champion uit 1997, The HR Value Proposition uit 2005, HR Competencies uit 2008 en HR Transformation uit 2010. Deze boeken zullen respectievelijk worden beschreven aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- Welke visie op HRM vormt de grondslag van het boek en welke toegevoegde waarde voor HRM wordt gezien?
- Welke rolverdeling tussen lijnmanagement en HRM-discipline hanteert Ulrich?
- Aan welke eisen moet een effectieve HR-professional voldoen?

De hypothese is dat de antwoorden op bovenstaande vragen een kader schetsen, waarbinnen de ontwikkeling in het denken van Ulrich, specifiek met betrekking tot HRM-rollen en HRM-competenties, verklaard kunnen worden.

Hieronder geven we van elk boek een samenvatting, waarna we vervolgens de drie bovenstaande onderzoeksvragen beantwoorden. De meeste aandacht besteden we aan Human Resources Champion, omdat zal

Drs. E. Pol MMC is werkzaam als senior organisatieadviseur bij Rijnconsult.

blijken dat de overige drie boeken in grote mate voortborduren op dit eerste boek uit 1997.

Human Resources Champion (1997)

Ulrich beschouwt HRM nadrukkelijk in het perspectief van een turbulente omgeving, waarbij nieuwe concurrentiemodellen nodig zijn om succesvol te zijn als organisatie. Het boek legt veel nadruk op het creëren van organisaties die waarde toevoegen aan investeerders, klanten en medewerkers: *“Fundamentally, the new competitive reality will require new ways of thinking about HR practices, functions and professionals.”* De bijdrage van HR ligt in het versterken van het concurrentievermogen van de organisatie. Daar waar Ulrich spreekt over human resources heeft hij het overigens over het samenspel van HRM-praktijken (werving, beloning, beoordeling etc.), de wijze waarop de HRM-functie is georganiseerd en tot slot HRM-professionals die hun vak uitoefenen. We zullen overigens zien dat Ulrich de invulling van het begrip human resources in zijn latere werk uitbreidt.

Organisaties anno 1997 staan voor een aantal grote uitdagingen: globalisatie, optimalisatie van de value chain vanuit de human factor (*“to support the value-chain argument, research indicates that employee attitude correlates highly with customer attitude”*), winstgevendheid door kostenbewustzijn en groei, focus op kerncompetenties, verandervaardigheden, technologie, intellectueel kapitaal versterken en meetbaar krijgen en tot slot het belang van transformatie.

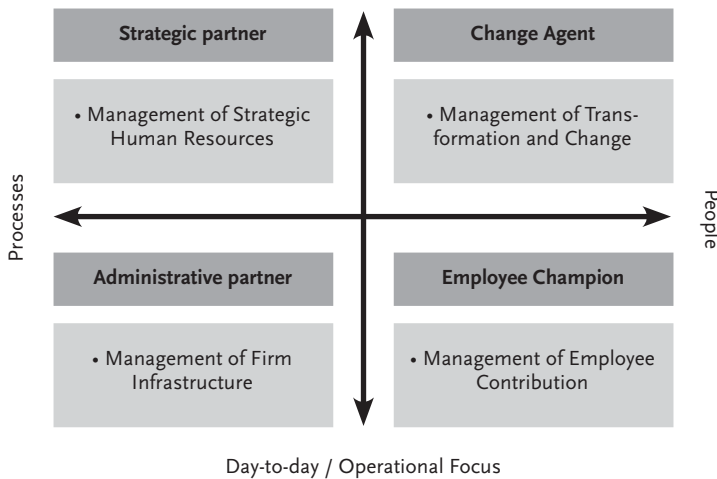
Bovenstaande uitdagingen leiden tot drie conclusies over organisaties van de toekomst: organisaties moeten uniek en onderscheidend zijn, leiderschap is cruciaal en HRM moet zich als professie manifesteren; op dit laatste punt komen we later terug. De tweede conclusie met betrekking tot het leiderschap is van groot belang, maar enigszins ‘verstop’t in

het boek: *“To create value and deliver results, the leaders of the future must become human resource champions.”* Hier is sprake van een directe verwijzing naar de titel van het boek; in het boek wordt het belang van leiderschap in relatie tot de rol ten opzichte van human resources echter niet of nauwelijks uitgewerkt. Later in het boek wordt de benaming van ‘hr champion’ zowel gekoppeld aan HRM-professionals als aan lijnmanagers.

Vervolgens introduceert Ulrich zijn bekende HRM-rollenmodel met vier HRM-rollen: employee champion, administrative expert, strategic partner en change agent. Ulrich benadrukt dat de vier rollen gezamenlijk betekenen dat de HR-professional als business partner fungeert. De rol van employee champion kan zowel worden ingenomen door HRM-professionals als door lijnmanagers: *“HR professionals and line*

*Organisaties moeten uniek
en onderscheidend zijn*

managers who serve as employee champions creatively seek and implement the means for employees to voice opinions and feel ownership in the business; they help to maintain the psychological contract between the employee and the firm; and they give employees new tools with which to meet ever higher expectations.” Daarnaast geeft Ulrich aan dat HRM-professionals als employee champions ook een toegevoegde waarde hebben in het oplossen van conflicten tussen management en medewerkers en daarbij met name ook het belang van de medewerkers aan de orde kunnen stellen. Zie ook figuur 1.



Figuur 1. Het rollenmodel van Ulrich.

De rol van change agent wordt vooral benadrukt vanuit het oogpunt van cultuurverandering, waarbij HRM-professionals zowel bewaker als katalysator zijn van respectievelijk de huidige en de gewenste cultuur. Het belang van deze rol wordt door Ulrich benadrukt: *“I have found that the domain of competencies related to managing change was the most important for success as an HR professional”*. Ulrich ziet voor HRM vooral een belangrijke rol weggelegd in het vergroten het verandervermogen van de organisatie.

In de rol van strategic partner legt Ulrich de focus op een scherpe organisatiediagnose, waar HRM-professionals een cruciale rol in spelen. Met behulp van een zogenoemde *organizational-capability architecture* dragen HRM-professionals bij aan het strategieproces en laten zo hun toegevoegde waarde zien. Ulrich benadrukt hierbij de vertaalslag van strategie naar actie, vanuit zijn ervaring dat uitvoering veel lastiger is dan het strategieproces sec. Wat opvalt is dat Ulrich niet of nauwelijks spreekt over de rol van HRM-professionals bij de besluitvorming rondom

strategie. Het lijkt erop dat hij HR hierin geen rol ziet hebben: *“HR professionals as strategic partners do not always agree or go along with the decisions of the executive team, but they should force serious discussion of how organizations should be created to accomplish strategy.”*

Ten slotte de rol van administrative expert. Ulrich geeft aan dat het in deze rol met name gaat om het efficiënt uitvoeren van HR-processen en het kritisch monitoren en verbeteren van deze processen. Hij geeft daarbij aan dat het HRM shared services concept een consequentie is van het telkens verhogen van de efficiency. Bij de uitwerking van deze rol wordt uitvoering stilgestaan bij de structuur en vormgeving van de HRM-afdeling. Zes verschillende verschijningsvormen van HRM (variërend van corporate staff tot expertise centrum en ‘makelaar van diensten’) passeren de revue, met daarbij de mate van integratie en differentiatie van type werkzaamheden binnen de organisatie als leidend principe.

De rol van change agent wordt vooral benadrukt vanuit het oogpunt van cultuurverandering

De vier genoemde rollen hoeven niet volledig door HRM-professionals te worden uitgevoerd. Hierboven is dat reeds aangegeven voor de rol van employee champion, maar dit geldt ook voor de overige drie rollen. Lijnmanagers, maar ook externe adviseurs en medewerkers zelf kunnen een bijdrage leveren aan de vier rollen. Ulrich is over het volgende echter zeer expliciet: HR professionals zijn verantwoordelijk en aanspreekbaar dat de achterliggende doelen die gekoppeld zijn aan de vier rollen, worden gerealiseerd. De uitvoering kan dus worden gedelegeerd, maar de eindverantwoordelijkheid en de regie ligt bij HRM.

Ulrich maakt onderscheid tussen de begrippen strategisch HRM en HRM-strategie. HRM-strategie heeft betrekking op de koers voor de HRM-functie en strategisch HRM betreft het proces waarbij organisatiestrategie gekoppeld wordt aan de HRM-praktijk. En stelliger dan elders in het boek, geeft Ulrich aan dat bij strategisch HRM het lijnmanagement leidend is (in tegenstelling tot HRM-strategie, waarbij de HRM-professionals zelf verantwoordelijk zijn): *“Strategic HR is owned, directed and used by line managers to make HR strategies happen”*. We zullen zien dat in het latere werk van Ulrich, de HRM-professionals wel degelijk een sturende en regisserende rol hebben in het proces van HRM-strategie; op het punt van besluitvorming rondom HRM-strategie blijft Ulrich in zijn latere werk wel consequent, die is en blijft liggen bij het hoger lijnmanagement.

Het laatste hoofdstuk kijkt vooruit naar de verdere ontwikkelingen in de HR-professie. Ulrich benadrukt hier het belang van een HRM-community, waarbij HRM-professionals met lijnmanagers, andere staf-

functionarissen en derden (leveranciers, consultants) een partnership vormen. Hij benoemt voorts een aantal uitdagingen voor de toekomst, waarbij het belang van een goede theoretische ondergrond voor de HRM-professie de meest opvallende is. Hieraan ontbreekt het volgens Ulrich, hetgeen inbreuk maakt op de geloofwaardigheid van HR. Ulrich stipt zeer kort het onderzoek aan dat hij en anderen hebben uitgevoerd naar competenties die HRM-professionals succesvol maken. Daaruit blijkt dat het competentiedomein management of change 41,2 procent van het succes van de HRM-professional bepaalt. In het boek HR Competencies (2008) komt Ulrich uitvoerig op dit thema terug.

The HR Value Proposition (2005)

De nadruk in dit boek wordt door Ulrich gelegd bij het begrip HR Value. In de *preface* van zijn boek beschrijft hij dat in de jaren vóór 2005 veel nadruk is gelegd op efficiëncyverhoging ten aanzien van de transactionele aspecten van HRM, onder andere via outsourcing, automatisering, centralisering et cetera. Ulrich is van mening dat de focus (opnieuw) moet worden gericht op de toegevoegde waarde vanuit HRM. Waarde moet worden toegevoegd vanuit HRM aan shareholders, klanten, medewerkers en managers (ten opzichte van zijn vorige boek maakt Ulrich dus een onderscheid tussen medewerkers en managers). Ulrich plaatst in het begin van zijn boek een provocerend statement ten opzichte van HRM-professionals: *“Why should I listen to you?”*. Het antwoord daarop moet gegeven worden in de vorm van de HR-waardepropositie, bestaande uit vijf elementen: het kennen van de externe business realiteit, het bedienen van interne en externe stakeholders, het vormgeven van relevante HRM-praktijken en –instrumenten, het bouwen aan HRM-resources en het garanderen van HRM-professionaliteit. Met behulp van een 14-tal statements wordt vervolgens de HRM-waardepropositie concreet en meetbaar gemaakt.

Het HRM shared services concept is een consequentie van het telkens verhogen van de efficiency

Met alle stakeholders moet HRM intensief contact zoeken en het gesprek aangaan. Ook met medewerkers: *“Conversations with employees will focus on making sure that employees have the abilities they need to do what is expected of them”*. Opvallend is dat er ten opzichte van zijn eerste boek, er een accentverschuiving plaatsvindt van behoeften van personeel naar wensen van de organisatie. Ook met investeerders moet HRM zich actief bemoeien, met name om vast te stellen waarom partijen bereid zijn te investeren in de onderneming. Ulrich legt hierbij vooral de focus op de ‘intangibles’: *“Organizations and people become intangible assets when they give investors confidence in future, tangible earnings and this is an area where HR can make a major contribution”*. (...) *HR should develop capabilities of shared mindset, talent, speed, collaboration, leadership, ac-*

countability, learning and the like throughout the organization. Ook in dit boek benadrukt hij het belang van organizational capabilities en de specifieke bijdrage die HRM hieraan dient te leveren. Ten opzichte van klanten en in mindere mate investeerders ziet Ulrich een bijzondere toegevoegde waarde voor HRM-professionals: hun sensitiviteit en hun specifieke focus op voorkeuren en relaties, helpt HRM-professionals om de verbinding met klanten te leggen en daarmee iets extra's toe te voegen bovenop de relaties die vanuit sales en marketing met klanten wordt gelegd.

Ulrich legt erg veel nadruk in dit boek op het belang van kennis en feiten bij HRM-professionals. Dat gaat zeer ver: van HRM-professionals verwacht Ulrich kennis van technologische ontwikkelingen, demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen en juridische/regulerende ontwikkelingen. Hij verwijst hierbij naar talloze bronnen (boeken, tijdschriften, internetsites) waar HRM-professionals uit kunnen putten.

Opvallend is dat Ulrich een zeer belangrijke rol ziet voor HRM in het overtuigen van lijnmanagers van het belang van 'de organisatie'. De ervaring van Ulrich is dat lijnmanagers zich concentreren op strategie en daarbij 'de organisatie' (organizational capabilities) uit het oog verliezen als het gaat om het versterken van het concurrentievermogen: "you need to sensitize line managers to the importance of organization as an essential part of any competitiveness equation."

HRM-praktijken worden ingedeeld in vier groepen, die ook in het latere werk van Ulrich terugkomen:

- Flow of people (met name in-, door- en uitstroom).
- Flow of performance (met sterke focus op motivatietheorie in relatie tot beloning).
- Flow of information (vanuit het idee dat informatie de bloedsomloop van de organisatie vormt).
- Flow of work (de organisatie van het werk, zowel op organisatieniveau als op micro-niveau op de werkplek; opvallend overigens dat geen aandacht wordt besteed aan het tijd- en plaatsonafhankelijk werken).

Ulrich past in dit boek zijn eerdere rollenmodel aan. Zo splitst hij de eerdere rol van employee champion in enerzijds *employee advocate* (focus op huidige belangen van medewerkers) en anderzijds *human capital developer* (focus op benodigde competenties in de toekomst). Verder integreert hij de rol van change agent in de rol van strategic partner, vanuit het idee dat de rol van verandermanager één van de dimensies is als strategic partner (naast de dimensie van business expert, kennismanager en consultant). Ulrich verandert de term administrative expert in functional expert, omdat in toenemende mate administratieve processen

worden uitbesteed. Tot slot voegt Ulrich de rol van HR Leader toe. Deze laatste rol heeft betrekking op de eindverantwoordelijke HRM-manager of HRM-directeur, maar geldt ook breder: alle HRM-professionals moeten zich persoonlijk verantwoordelijk voelen voor een optimale performance. Daar waar Ulrich in zijn vorige boek in de uitwerking van de rollen een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid zag voor HRM-professionals en lijnmanagers, werkt hij in dit boek de rollen alleen uit voor de HRM-professionals.

Ook in dit boek verwijst Ulrich naar onderzoek over competenties waarmee de HRM-professionals impact hebben op het succes van de organisatie (Brockbank & Ulrich, 2002). Het competentiedomein *strategic contribution* is met afstand het belangrijkste domein met een impact van 43 procent op de prestaties van de organisatie, gevolgd door *personal credibility* met 23 procent. Strategic contribution is overigens opgebouwd uit competenties op het vlak van *culture management* (impact van 33%), *fast change*(33%), *strategic decision making* (16,5%) en *market driven connectivity* (16,5%).

*Ulrich verandert de term
administrative expert in
functional expert*

HR Competencies (2008)

Dit boek vormt de weerslag van een uitgebreid onderzoek dat Ulrich en zijn onderzoeksteam in 2007 hebben verricht naar de rolneming en effectiviteit van HRM-professionals. Met meer dan 10.000 respondenten wereldwijd, zowel HRM-professionals zelf als lijnmanagers, is het één van de grootste onderzoeken die ooit zijn uitgevoerd op het gebied van HR. Ulrich cum suis doet overigens al jaren onderzoek naar effectiviteit van HRM-professionals en de rol van competenties daarbij (Brockbank & Ulrich, 2002); vergelijkbaar onderzoek vond plaats in de jaren 1987, 1992, 1997 en 2002.

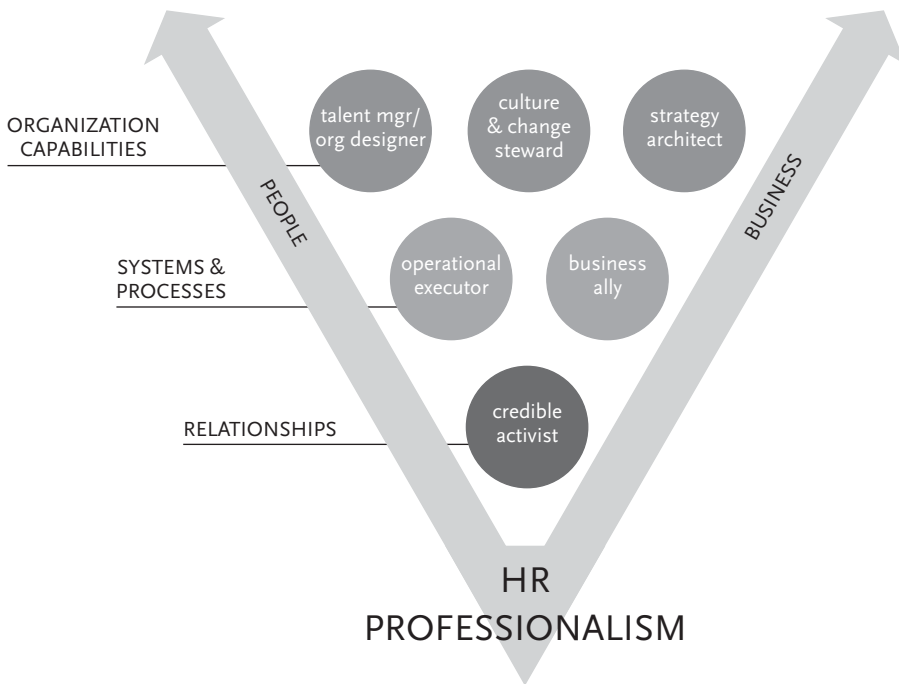
Met name de relatie tussen individuele performance van de HRM-professionals en het succes van de organisatie, de relatie tussen de collectieve performance van de HRM-afdeling en het succes van de organisatie en tot slot de onderliggende analyse naar het 'waarom' van dit succes, maken dit boek interessant. Het onderzoek wordt uitgebreid verantwoord en is in die zin wetenschappelijk verantwoord. Omdat dit onderzoek de vijfde in rij is (de eerste vond plaats in 1997), kunnen de scores ook in historisch perspectief worden geplaatst.

Een kritische kanttekening over het onderzoek kan geplaatst worden bij de beoordeling van de individuele performance van de HRM-professional door de respondenten met de 360-graden feedback vragenlijst: bijna 60 procent van de respondenten werd beoordeeld met een kwalificatie die

past bij een percentielscore van 80 tot 100 procent. Met andere woorden, deze groep respondenten vormt geen goede weergave van de ‘gemiddelde’ populatie HRM-professionals. Ulrich gaat daar zelf vrij gemakkelijk aan voorbij: “As shown in figure 2.4, the Round 5 sample is a high-performing Group of HR professionals –or, alternatively, their respondents were a bit on the generous side.” (p. 27).

Ogenschijnlijk introduceert Ulrich in dit derde boek een nieuw HRM-rolenmodel

Ogenschijnlijk introduceert Ulrich in dit derde boek een nieuw HRM-rolenmodel. Dat is niet het geval. Ulrich introduceert zes competentiedomeinen, die gezamenlijk een weerslag vormen van de competenties die HRM-professionals anno 2008 succesvol maken. In volgorde van impact op het succes van de organisatie zijn deze competentiedomeinen: credible activist, culture & change steward, talent manager / organization designer, strategy architect, operational executor en business ally. Gezien de benaming van deze competentiedomeinen, is het goed voorstelbaar dat deze worden aangezien als zes nieuwe rollen. Zie ook figuur 2.



Figuur 2. Rollenmodel op basis van competentiedomeinen.

Onder *credible activist* verstaat Ulrich de HRM-professional die zich proactief opstelt, resultaten op een integere manier boekt en tot slot een heldere professionele opvatting heeft en deze durft te uiten. Dit competentiedomein voorspelt ongeveer 24 procent van het succes van de individuele HRM-professional.

Ulrich noemt de benaming van het tweede competentiedomein, *culture & change steward*, paradoxaal: cultuur heeft betrekking op historie en stabiliteit, terwijl *change* staat voor dynamiek. Uit het onderzoek blijkt echter dat HRM-professionals een belangrijke rol kunnen spelen bij het realiseren van een veranderingsgerichte cultuur. Dit competentiedomein voorspelt ongeveer 20 procent van het succes van de individuele HRM-professional. Het competentiedomein *talent manager/organization designer* staat voor de competenties op het snijvlak van organisatie en ontwikkeling. HRM-professionals moeten gevoel hebben voor het effect van organisatiestructuren en functiegebouw op het presteren van medewerkers en de ontwikkeling van medewerkers. Dit competentiedomein voorspelt ongeveer 19 procent van het succes van de individuele HRM-professional.

Onder credible activist verstaat Ulrich de HRM-professional die zich proactief opstelt

De overige competentiedomeinen bepalen in mindere mate het succes van de individuele HRM-professional en worden hier niet nader toegelicht. Onder het competentiedomein *business ally* wordt overigens bedoeld een diepgaande kennis van de business en de context en dat vervolgens, als een 'maatje' van de lijnmanager, toepassen om het succes van de organisatie te vergroten. Ulrich legt uit dat bewust niet is gekozen voor de term *business partner*, omdat dat suggereert dat de HRM-professional buiten de business zou staan.

De zes verschillende competentiedomeinen zijn uitgewerkt in 21 concrete gedragsindicatoren. Op basis van de bijdrage van deze specifieke gedragsindicator aan het succes van de HRM-professional enerzijds en de daadwerkelijke beoordeling op deze specifieke gedragsindicator door de respondenten (dus niet de HRM-professional zelf) anderzijds, wordt een zogenaamde *Development Priority Index* door Ulrich berekend. De combinatie van impact en de mogelijkheden voor verbetering bepalen de ranglijst van deze DPI, vanuit het idee dat de focus moet worden gelegd op die gedragsindicatoren die effect hebben én die nog verbeterd kunnen worden. Deze ranglijst wordt aangevoerd door de indicatoren *sustaining strategic agility*, *facilitating change* en *crafting culture*. De volgende indicatoren zijn de hekkesluiters op de ranglijst: *articulating the value proposition*, *servicing the value chain* en *designing rewards systems*.

Belangwekkende conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek van Ulrich zijn voorts:

- De HRM-professie feminiseert in sterke mate: in 15 jaar tijd is het aandeel van vrouwen gegroeid van 22 naar 54 procent;
- Vrouwelijke HRM-professionals scoren hoger op de rol van Credible Activist, mannen scoren naar verhouding hoger op de rol van Business Ally;
- De verwachtingen ten opzichte van HRM-professionals door derden nemen toe, maar HRM-professionals maken deze verwachtingen niet waar;
- Als het gaat om de operationele uitvoering (rol van Operational Executor) scoort HRM goed, hetgeen door Ulrich wordt verklaard door de toename van e-HRM en de invoering van SSC's.

Net als in de voorgaande twee boeken, besteedt Ulrich aandacht aan de vormgeving van de HRM-afdeling. Dit ook vanuit de wetenschap dat de impact van de gehele HRM-afdeling op de resultaten van de business als geheel wordt gemeten op 25 procent, terwijl de impact van de individuele HRM-professionals op 20 procent wordt gewaardeerd; het geheel van de HRM-afdeling is dus belangrijker dan de afzonderlijke delen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de structuur van de HRM-afdeling een behoorlijke impact heeft op het succes van de HRM-afdeling (verklaart 26 procent van het succes van de HRM-afdeling).

De HRM-professie feminiseert in sterke mate

De HRM-afdeling heeft vijf stakeholders: externe klanten, investeerders, de gemeenschap/samenleving, lijnmanagers en medewerkers. Ten opzichte van het eerdere werk van Ulrich, wordt nu dus de gemeenschap/samenleving als aparte stakeholder benoemd. Behalve het benoemen van termen als maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid in het licht van de reputatie van de organisatie in de samenleving, wordt dit door Ulrich overigens niet uitgewerkt. Ook de eerder genoemde gedragsindicatoren appelleren niet direct aan de relatie met deze nieuwe stakeholder.

Ulrich sluit af met een aantal aanbevelingen voor HRM-professionals, gebaseerd op het onderzoek, alsmede een aantal opmerkingen. Een aantal van de meest opvallende zijn:

- HRM-professionals moeten minder aan zichzelf twijfelen en meer zelfvertrouwen tonen;
- HRM-professionals moeten de verantwoordelijkheid voor 'mens en organisatie' delen met lijnmanagers: *"managing people and organization is a team sport"*;

- Ulrich is van mening dat in de afgelopen 20 jaar er te weinig vooruitgang is geboekt bij HRM-professionals als het gaat om hun business oriëntatie: *“We are quite disappointed that over the past 20 years, business literacy for HR professionals has not increased dramatically.”*

HR Transformation (2010)

Zoals de titel aangeeft, is het boek gericht op transformatie van HR: *“A true HR transformation is an integrated, aligned, innovative and business focused approach to redefining how HR work is done within an organization so that it helps the organization deliver on promises made to customers, investors and other stakeholders”*. Hoewel niet door Ulrich als zodanig benoemd, ligt de focus in dit boek op de HRM-strategie en de gevolgen voor de HR-organisatie en niet op het strategisch HRM-proces. Aanleiding voor Ulrich om dit boek te schrijven zijn de sterk veranderende en toegenomen eisen die gesteld worden aan HRM-professionals, HRM-afdelingen en HRM-praktijken.

Dit boek kenmerkt zich door een stappenplan bestaande uit vier fasen: het bouwen van de businesscase (waarom moet HRM een transformatie ondergaan?), definiëren van de uitkomsten (wat levert de transformatie op?), hervormen van HRM (hoe transformeren we?) en het betrekken van managers en anderen (wie transformeren er?). Het boek kan in belangrijke mate gezien worden als een samenvatting van de drie eerder behandelde boeken, omdat de inhoudelijke ingrediënten uit de drie vorige boeken toegepast worden in de vier fasen van het transformatieproces. Zo wordt opnieuw ingegaan op het belang van capabilities, komen de verschillende organisatievormen van HRM wederom terug en worden de HRM-praktijken opnieuw beschreven in de vorm van vier flows. Ook de vijf HRM-rollen en de zes competentiedomeinen worden in dit boek toegepast.

Valkuil: te snel starten, onvoldoende rationele onderbouwing

Toch is er een aantal accentverschuivingen te constateren in dit boek. Zo worden de stakeholders van HRM verder uitgebreid: na de laatste toevoeging van de gemeenschap/samenleving, worden nu ook *regulators*, concurrenten en leveranciers als aparte groep stakeholders gedefinieerd. Verder beschrijft Ulrich zes valkuilen die onder ogen moeten worden gezien bij een HRM-transformatie:

- Te snel starten, onvoldoende rationele onderbouwing.
- Een geïsoleerd proces, uitgevoerd alleen door HRM-professionals.
- Gefragmenteerde inhoud, onvoldoende verbinding met de business.
- Nut en noodzaak van de transformatie wordt onvoldoende breed gedragen en gevoeld.

- HRM-structuur belangrijker achten dan de business strategie
- Efficiencyverbetering beschouwen als een transformatieproces

Veelvuldig verwijst het boek naar een website waar tools, interviews, voorbeelden en stappenplannen te vinden zijn en kunnen worden gedownload. Het boek eindigt met vier casussen, waarin een HR-transformatieproces beschreven wordt.

Ook in dit boek definieert Ulrich c.s. niet letterlijk wat hij onder HRM verstaat. In het voorwoord geven de auteurs wel aan dat de uitkomst van HR niet moet worden gezocht in activiteiten, maar in *organizational capabilities*.

De onderzoeksvragen

Samenvattend kunnen de onderzoeksvragen als volgt worden beantwoord:

	<i>Welke visie op HRM vormt de grondslag van het boek en welke toegevoegde waarde voor HRM wordt gezien?</i>	<i>Welke rolverdeling tussen lijnmanagement en HRM-discipline hanteert Ulrich?</i>	<i>Aan welke eisen moet een effectieve HR-professional voldoen?</i>
Human Resources Champion (1997)	HRM is het samenspel van HRM-praktijken (werving, beloning, beoordeling etc.), de wijze waarop de HRM-functie is georganiseerd en tot slot HRM-professionals die hun vak uitoefenen. De toegevoegde waarde van HR ligt in het versterken van het concurrentievermogen van de organisatie. HRM moet gericht zijn op 'deliverables': directe toegevoegde waarde voor de business. Het herkennen en versterken van zgn. 'capabilities' spelen hierbij een cruciale rol. HR levert met name een bijdrage op het gebied van cultuur (spanning tussen stabiliteit en verandering), ruimte claimen voor de belangen en behoeften van medewerkers en het uitvoeren van een organisatiediagnose. Hierbij 'bedient' HR drie stakeholders: medewerkers, investeerders en klanten.	Lijnmanagement is de 'eigenaar' van het strategisch HR-proces, de hr-professional faciliteert dit proces. Verantwoordelijkheid voor de HR-strategie en de vertaling naar de HR-organisatie ligt bij de HR-directeur. Zowel lijnmanagers als HRM-professionals hebben een bijdrage in de invulling van de vier door Ulrich onderscheiden rollen: employee champion, change agent, strategic partner en administrative expert. De HR-directeur is eindverantwoordelijk voor het feit dat dit samenspel (eventueel ook met 'derden') leidt tot een optimale invulling van elke rol.	Uit onderzoek van Ulrich e.a. blijkt dat kennis en vaardigheden op het gebied van verandermanagement 41% van het succes van de HR-professional bepaalt, gevolgd door HR-praktijken (23%) en kennis van de business (19%). Daarnaast, of daarboven, ziet Ulrich het competentiedomein 'geloofwaardigheid' als cruciaal: accuraat handelen, consistent en voorspelbaar, commitments aangaan en persoonlijke relaties aangaan.

<p>The HR Value Proposition (2005)</p>	<p>HRM als begrip wordt in dit boek niet exact gedefinieerd, maar wel consequent gekoppeld aan het leveren van toegevoegde waarde en geconcretiseerd in het begrip 'HR waardepropositie'. HRM heeft vier stakeholders: investeerders, klanten, medewerkers en managers. Ulrich legt veel nadruk op het 'outside inside' denken, met als gevolg dat HRM-professionals veel tijd en energie besteden aan met name ook de externe stakeholders. Toegevoegde waarde bieden HRM-professionals ten behoeve van deze externe stakeholders, door hun sensitiviteit en hun gevoel voor relaties.</p>	<p>In de relatie met het lijnmanagement, heeft de HRM-discipline een belangrijke rol in het vergroten van de zgn. 'organization capabilities'. In de visie van Ulrich hebben lijnmanagers meer oog voor strategie dan voor 'de organisatie' en moeten HRM-professionals hen van het belang van kerncompetenties overtuigen en vervolgens deze kerncompetenties helpen versterken. Met betrekking tot het vormgeven van de HR-strategie, geeft Ulrich aan dat dit idealiter plaatsvindt in samenspel met lijnmanagement. Een specifieke rolverdeling in dit HR-strategieproces wordt echter niet uitgewerkt.</p>	<p>HRM-professionals moeten de feiten kennen en beschikken over kennis op uiteenlopend gebied: technologie, demografie, business, wetgeving etc. De hr-professional moet een sterke externe oriëntatie hebben en deze vervolgens deze vertalen ten behoeve van de organisatie. Het competentiedomein 'strategic contribution' heeft met 43% de grootste impact op het presteren van de organisatie en bestaat uit de volgende onderliggende aspecten: kennis van en gevoel voor cultuur(verandering), veranderingsvermogen (met nadruk op het vermogen om snel te kunnen veranderen), strategische besluitvorming en marktorientatie/ marktverbinding. Vervolgens is het competentiedomein 'personal credibility' van belang (23%), bestaande uit resultaatgerichtheid, relatiegerichtheid en communicatievaardigheden.</p>
<p>HR Competencies (2008)</p>	<p>HRM wordt in dit boek gedefinieerd aan de hand van zes dimensies: de hr-professie (in de zin van beroepsgroep), de HRM-afdeling, HR-praktijken (people, performance, information, work), HRM-professionals en tot slot HRM-issues die gerelateerd zijn aan people management en organisatievraagstukken en die feitelijk de verantwoordelijkheid zijn van lijnmanagement (bijvoorbeeld cultuur, talent management). HRM heeft als taak om invulling te geven aan de zogenaamde 'organization capabilities', via de zes genoemde dimensies. De HRM-afdeling heeft vijf stakeholders: externe klanten, investeerders, de gemeenschap/samenleving, lijnmanagers en medewerkers.</p>	<p>Lijnmanagers zijn primair verantwoordelijk voor het vormgeven van de strategie, HRM-professionals zijn primair verantwoordelijk voor het vormgeven van HRM-praktijken die deze strategie ondersteunen. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid betreft de 'organization capabilities', zowel het als het gaat om diagnose als versterking van deze kerncompetenties.</p>	<p>De volgende competentiedomeinen hebben de meeste impact op het success van de HRM-professionals: credible activist, culture & change steward, talent manager / organization designer. In concreet gedrag betekent dat de HRM-professional zich pro-actief opstelt, resultaten op een integere manier boekt en een heldere professionele opvatting heeft en deze durft te uiten. De succesvolle HRM-professional heeft een sterk gevoel voor de organisatiecultuur en kan deze zowel diagnosticeren als (helpen) veranderen. Tot slot is de succesvolle HRM-professional in staat om talent te ontwikkelen in de organisatie en de organisatie zodanig vorm te geven, dat talenten van medewerkers optimaal tot wasdom komen.</p>

<p>HR Trans-formation (2010)</p>	<p>HRM wordt niet gedefinieerd, wel wordt aangegeven dat de uitkomst van HR niet moet worden gezocht in activiteiten, maar in het versterken van de 'organizational capabilities'. De toegevoegde waarde van HRM wordt niet specifiek benoemd. Daar waar er in de business context sprake is van veranderingen (fase 1 in het transformatieproces), zal dit gevolgen moeten hebben voor de HRM-strategie. De HRM-afdeling heeft acht stakeholders: externe klanten, investeerders, lijnmanagers, medewerkers, de gemeenschap/ samenleving, concurrenten, wetgevers en leveranciers.</p>	<p>Lijnmanagers spelen idealiter een actieve rol in het transformatieproces, bijvoorbeeld als leden van een stuurgroep die de voortgang van het transformatieproces monitort en waar nodig kracht bijzet. De uitkomst van het transformatieproces moet duidelijk maken aan lijnmanagers wat zij mogen verwachten van (investeren in) HR. Tegelijkertijd zal het transformatieproces ook moeten leiden tot een sterker commitment en ownership bij lijnmanagers om de organisatie succesvoller te maken. Bij de uitwerking van de HR transformatie, is het samenspel tussen lijnmanagers en HRM-professionals van groot belang.</p>	<p>Er wordt teruggevallen op de inzichten uit het boek HR Competencies uit 2007.</p>
---	---	--	--

Conclusies met betrekking tot (de ontwikkeling van) het gedachtegoed van Ulrich

Als we het werk van Ulrich van 1997 tot 2010 analyseren, dan valt vooral de consistentie in visie, uitgangspunten en uitwerking op. HRM wordt door Ulrich in sterke mate geprikkeld om 'van buiten naar binnen' te kijken, met andere woorden geprikkeld tot een sterke externe oriëntatie. Een visie die overigens breed gedeeld wordt (Pol, 2008). De focus ligt op toegevoegde waarde voor externe stakeholders als klanten en investeerders, niet op HRM-processen en HRM-activiteiten sec.

Consequent en consistent werkt Ulrich deze visie en de daarop gebaseerde uitgangspunten uit op de rol van HRM, de inrichting van HRM en het samenspel met het lijnmanagement. Andersom geredeneerd, kan worden geconstateerd dat er weinig ontwikkeling in het gedachtegoed van Ulrich te constateren is. Ulrich breidt weliswaar het aantal stakeholders voor HRM verder uit en stelt in toenemende mate hoge eisen aan HRM-ers, maar in de kern blijven zijn visie, uitgangspunten en uitwerking constant.

Opvallend is de grote mate van consistentie in het denken van Ulrich

Opvallend is de opvatting van Ulrich dat managers vooral gefocust zijn op strategie en weinig of onvoldoende oog hebben voor de organisatiekant van hun werk en, vervolgens, dat deze leemte moet worden ingevuld door HRM-ers. Ik vraag me af of deze analyse van Ulrich correct is, eerder het omgekeerde lijkt me aan de orde: (te)veel aandacht voor organisatie en te weinig aandacht voor strategie. Uit onderzoek van Ulrich blijkt daarnaast dat HRM-ers juist ook steken laten vallen als het gaat om de

organisatiekundige en veranderkundige aspecten van het werk. Geldt hier: ‘de lamme helpt de blinde?’, is het reëel dat HRM hierin een voortrekkersrol vervult of moeten lijnmanagers, daar waar aan de orde, hier zelf een ontwikkeling doormaken? Ik denk het laatste.

Wat verder opvalt in het werk van Ulrich is dat hij zich vrijwel alleen richt op de profit sector. Casussen, voorbeelden en uitwerkingen in de not-for-profit sector of hybride sector zijn in het werk van Ulrich niet of nauwelijks te vinden. Dat is in lijn met de constatering dat daar waar Ulrich in de laatste jaren ook thema’s als duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid aanstipt, hij dit niet of nauwelijks uitwerkt. Is dit een blinde vlek van Ulrich of heeft hij hier minder affiniteit mee?

In de rolverdeling tussen lijnmanagement en HRM-discipline staat ‘samenspel’ centraal. In alle boeken van Ulrich komt dit samenspel terug vanuit het idee dat de toegevoegde waarde van lijn en staf een verschillende is. De ‘spanning’ tussen beide disciplines wordt door Ulrich minder gezocht. In de praktijk ‘schuurt’ het immers regelmatig, zo weten wij, maar in de boeken van Ulrich komen conflicten en belangentegenstellingen niet of nauwelijks aan de orde. Dat is jammer, omdat dat de realiteitswaarde en de directe toepasbaarheid van het gedachtegoed verder zou verhogen.

Wat opvalt in het werk van Ulrich is dat hij zich vrijwel alleen richt op de profit sector

Ulrich legt de lat hoog voor HRM-professionals. Behalve dat van hen verwacht mag worden dat zij hun vak bijhouden en oor en oog hebben voor ontwikkelingen in aanpalende vakgebieden, verwacht Ulrich ook een sterke bedrijfskundige oriëntatie. De vraag is: verwacht Ulrich niet teveel? In het boek HR Competencies benoemt hij dit ook expliciet en spreekt zijn teleurstelling ook uit over het gebrek aan voortgang dat wordt geboekt door de HRM-discipline. Wat blokkeert de voortgang? Zijn de ambities van de HRM-professionals zelf te gering, krijgen HRM-professionals te weinig kansen van het lijnmanagement of krijgen ze die wel maar worden die onvoldoende benut? Of zijn de verwachtingen inderdaad te hoog? Ulrich analyseert dit tot op heden nog niet, terwijl dit van een toegepast wetenschapper als Ulrich wel mag worden verwacht.

Uitdagingen voor de komende jaren

Ons inziens hangt de ontwikkeling van de HRM-discipline in de komende tien tot vijftien jaar sterk af van de mate waarin lijnmanagement in staat is om daadwerkelijk invulling te geven aan de verantwoordelijkheid die zij hebben met betrekking tot de human factor. We schetsen twee scenario’s.

In het eerste scenario pakken lijnmanagers meer en meer hun rol en verantwoordelijkheid rondom zowel het functioneren als het ontwikkelen van hun medewerkers. De toegevoegde waarde van HRM-professionals (coachen en adviseren van leidinggevendenden, aanvullen en soms zelfs overnemen van deze werkzaamheden van de leidinggevende) vervallen dan in belangrijke mate. In combinatie met verdergaande automatisering (o.a. ESS en MSS), betekent dit een aanzienlijke vermindering van de capaciteitsbehoefte van HRM-ers. Wat betekent dit voor de HRM-discipline? In de grotere organisaties resteert een kleine, maar hoogwaardige HRM-discipline bestaande uit een beperkt aantal allround HRM-adviseurs, een beperkt aantal specialisten (op die thema's die strategisch relevant zijn voor de organisatie) en een 'zwarte' HRM-directeur. Deze directeur zal een belangrijke rol spelen bij belangrijke strategische en veranderkundige vraagstukken, eventueel bijgestaan door een beperkt aantal interne organisatieadviseurs. Voor specifieke vraagstukken zal een beroep worden gedaan op externe ondersteuning.

In scenario twee pakken leidinggevendenden hun rol met betrekking tot het functioneren en ontwikkelen van hun medewerkers (nog) onvoldoende op. Ten opzichte van de huidige situatie verandert er dan niet veel, zowel niet met betrekking tot kwantiteit als kwalitatieve invulling van de HRM-discipline. Als HRM-professionals er niet in slagen om meer (zichtbare) waarde toe te voegen, kan de legitimiteitsdiscussie rondom HRM wel in hevigheid toenemen.

Literatuur

- Brockbank, W. en D. Ulrich (2002). *'Competencies for the New HR'*. Society for Human Resource Management.
- Pol. E., (2008). *'Strategisch HRM'*. Koninklijke Van Gorcum.
- Ulrich, D. (1997). *'Human Resource Champions'*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., S. Swallowwood en J. Zenger (1999). *'Results based leadership'*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., B. Becker en M. Huselid (2001). *'The HR Scorecard'*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. en W. Brockbank (2005). *'The HR value proposition'*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., W. Brockbank, D. Johnson, K. Sondholtz en J. Younger (2008). *'HR Competencies'*. The RBL Institute.
- Ulrich, D., J. Allen, W. Brockbank, J. Younger en M. Nyman (2010). *'HR Transformation'*. The RBL Institute.