



Strategische positionering van HRM; een portfolio van rollen

HRM¹ is vaak zoekend naar een juiste positionering en profilering, Hoe kun je de rollen spelen die je wilt spelen en die passen bij wat je te bieden hebt? De rolbenadering van Dave Ulrich kan een effectief hulpmiddel zijn bij deze zoektocht. Het gaat hierbij minder om het kiezen van de gewenste of ideale rol, maar veel meer om het bepalen van de meest adequate mix van rollen. Dit rekening houdende met de vragen die er op HRM afkomen, verwachtingen over HRM in de organisatie en de potenties van HRM-medewerkers. Daarbij is het van belang ambities van de HRM- eenheid (wat willen we?) en potenties (wat kunnen we?) met elkaar in evenwicht te brengen.

“Hoe kom je tot een effectieve portfolio van de Ulrich rollen? “ is de centrale vraag in dit artikel.

Ulrich; denken over HRM in ontwikkeling

In 1997 verschijnt het boek van Ulrich “Human Resource Champion”. In dit boek formuleert hij de basis van zijn werk; Hoe kan HRM bijdragen aan een effectieve organisatie in een dynamische omgeving? Hij schetst in dit boek de bekend geworden matrix, met een viertal HRM-rollen nl. Administratieve Partner, Employee Champion, Change Agent en Strategic Partner. De matrix waarin deze rollen zijn gepositioneerd is gebaseerd op twee assen nl. een verschil in enerzijds een operationele focus en anderzijds een strategische focus en een as procesgerichtheid versus mensgerichtheid.

Nogal eens wordt uit deze matrix de conclusie getrokken dat HRM vooral de strategisch partner moet zijn of worden, maar Ulrich benadrukt nadrukkelijk de waarde en noodzaak van het effectief uitvoeren van al de vier rollen.

Mede op grond van wetenschappelijk onderzoek komt Ulrich in 2005 met een nieuw boek “The HR Value Proposition”. In dit boek wordt o.a. de matrix losgelaten en beschrijft Ulrich een vijftal rollen. Hij schetst een gewenste focus van HRM op een viertal gebieden:

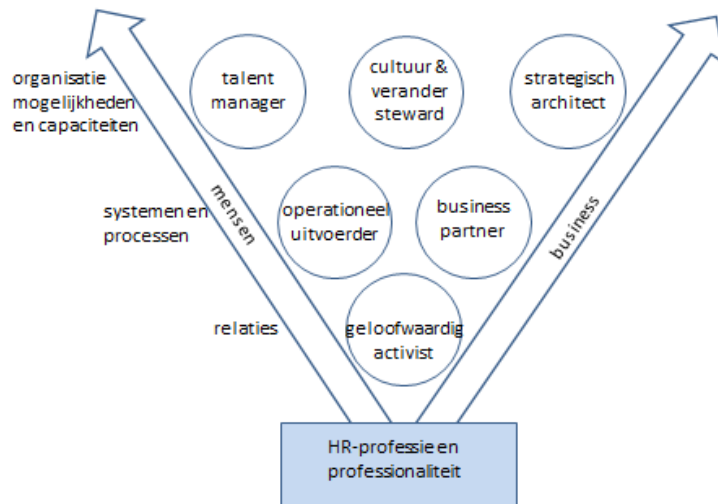
- in, door en uitstroom;
- performance en performancemanagement;
- informatie huishouding en informatieprocessen;
- de organisatie van het werk en arbeid.

In 2008 verschijnt het boek “HR Competencies” waarin, op grond van grootschalig onderzoek, Ulrich een zestal rollen beschrijft. 3 rollen zijn vooral gericht op organisatiecapaciteiten, twee rollen op systemen en processen en 1 op het opbouwen en onderhouden van relaties. Er zijn twee assen waartussen de rollen zich bewegen, nl. gerichtheid op mensen (intern) en gerichtheid op de business (extern).

Voetnoot ¹: HRM is overigens in het kader van dit artikel geen stroming in het denken over mens en organisatie, maar wordt gebruikt als synoniem voor Personeel& Organisatie



Het model met de zes rollen ziet er (vertaald) als volgt uit:.



In de volgende paragraaf zal ik de zes rollen meer uitgebreid beschrijven.

In 2012 verschijnt er, weer op basis van empirisch onderzoek, een nieuw rolmodel. De meest wezenlijke veranderingen in de rollen zijn de Zakelijk bondgenoot (Business Ally), die een HR Innovator en Integrator wordt (vertaling buitenwereld van de organisatie naar integraal HRM-beleid) en de Operationeel Uitvoerder die in een Technology Proponent wordt getransformeerd. Met name de laatste rol, iemand die ICT- en multimedia integreert met het HRM-vak, zie ik in de praktijk in Nederland niet echt terug, terwijl veel HRM-ers nog actief zijn met de uitvoerings- en beheer-aspecten van HRM. Dit is mede een reden om in dit artikel vooral in te gaan op het rolmodel 2009.

In zijn boek *HR-transformation, Building HR from the Outside in* (2009) benadrukt Ulrich het belang voor HRM om zelf een strategische analyse te maken; HRM beleid moet ook een antwoord zijn op de externe uitdagingen van de organisatie. Daarnaast pleit hij voor een aanpak van starten bij de gewenste "outcome" (lange effecten) van HRM en dan pas te kijken of het aanbod bijdraagt aan die "outcome" en welke veranderingen of aanpassingen er eventueel nodig zijn. *Dus: Van buiten naar binnen denken en van resultaat naar middelen.*

De 6 rollen van Ulrich (2009)

Ulrich beschrijft in zijn boek uitvoerig de rollen die een HRM-er kan spelen, inclusief de resultaten die dat oplevert bij een goede uitvoering. Met name twee rollen ziet hij als noodzakelijk aanwezig. De eerste voorwaardenscheppende rol is die van Geloofwaardig Activist omdat deze rol het krediet opbouwt van de HRM-er en/of HRM-afdeling en zo zorgt voor een goede verankering binnen de



organisatie. De tweede rol die voorwaardenscheppend is, is die van Operationeel Uitvoerder, omdat deze rol zorgdraagt voor een goede en foutloze uitvoering van HRM en als zodanig erg gezichtsbepalend is. Een goede dienstverlening wordt immers vaak als vanzelfsprekend gezien en (al dan niet vermeende) fouten vallen daarbij gelijk op.

Ik beschrijf de rollen nog eens in hun kern:

Geloofwaardige activist (credible activist)

Focus op relaties en zoekend naar een juist evenwicht tussen mensen en business. Is proactief en probeert op integere wijze resultaten te bereiken. Heeft een duidelijke visie op “de mens in de organisatie” en durft deze visie ook te uiten. Is een voorvechter voor HRM. Relatiegericht en assertief. Bouwt contacten op en bouwt door zijn functioneren en streven naar rechtvaardigheid en bouwt krediet op binnen de organisatie.

Operationeel uitvoerder (operational executor)

Focus op processen en systemen vooral actief met het “beheer” van medewerkers. Is gericht op een degelijke en efficiënte uitvoering van de HRM-taken. Streeft zorgvuldigheid na, heeft oog voor details, en zorgt voor de implementatie en het concretiseren van het HRM-beleid. Is een praktische doener die zorgdraagt voor een goede service. Vertrouwd met de ICT-techniek rond HRM. Heeft vooral een stabiliserende functie.

Bedrijfsbondgenoot (business ally)

Focus op systemen en processen in relatie tot de business van de organisatie. Is gericht op de ondersteuning van het lijnmanagement. Kent en snapt de business en de externe omgeving van de organisatie en is in staat die te vertalen in de interne processen en systemen van de organisatie. Stemt zich af op zijn interne klanten en is concreet en oplossingsgericht. Kan HRM verbinden met de waardeketen van de organisatie en de optimalisatie van de dienstverlening of productie. Kan externe ontwikkelingen vertalen in HRM-beleid

Cultuur en verander steward (culture and change steward)

Focus op de organisatiemogelijkheden en capaciteiten en zoekend naar een evenwicht tussen mensen en business. Is gericht op de herkenning van de noodzaak van verandering en op de vormgeving van de verandering zelf. Doorziet patronen en kan de verwachtingen van klanten vertalen in intern gedrag en de condities om dat gedrag te stimuleren. Kan verbinding leggen tussen structuur, cultuur en gedrag. Faciliteert de veranderingsprocessen. Verandert, maar wel op basis van respect voor wat er is.

Talent manager (talent manager/organisational designer)



Focus op de organisatiemogelijkheden en capaciteiten en vooral actief met de menselijke factor. Is gericht op het herkennen en ontwikkelen van de talenten. Het gaat hier o.a. om de HRD-functie. Kan strategische vraagstukken vertalen in de noodzakelijke competenties. Ontwikkelt ook de organisatiesystemen en de structuur om de kwaliteiten van medewerkers uit te dagen en te bevorderen en de medewerkers te motiveren. Sterk gericht op de ontwikkeling van mens en organisatie.

Strategisch architect (strategy architect)

Focus op de organisatiemogelijkheden en capaciteiten en vooral gericht op de business. Kent de omgeving van de organisatie en ziet de ontwikkelingen in die omgeving en onderkent waar die belangrijk zijn voor de organisatie. Heeft een goed inzicht in de klantwensen en de manier waarop de organisatie daar op kan inspelen. Is gesprekspartner bij de ontwikkeling van het strategische beleid van de organisatie. Heeft scherp inzicht in de feitelijke en gewenste architectuur van de organisatie en de betekenis en impact van HRM-beleid daarbinnen. Conceptueel. Denkt "van buiten naar binnen". Streeft naar invloed en rendement.

Afstemming van vraag en aanbod, de kern van dienstverlening

Om deze vraag te beantwoorden wil ik in dit artikel 2 modellen presenteren. Het eerste model is vooral gericht op het krijgen van inzicht in de samenhang tussen de vraag van de organisatie enerzijds en het aanbod van HRM anderzijds. Het is weergegeven als lemniscaat, ook om te laten zien dat de afstemming van vraag en aanbod een permanent proces is. Het tweede model laat zien welke stappen er gezet kunnen worden om tot een juiste strategische positionering te komen.

De eerste en zeer belangrijke vraag voor een HRM-afdeling, maar ook voor een individuele HRM-er, is "Wat verwacht het klantensysteem van mij?". Het voor HRM interne klantensysteem bestaat uit de top van de organisatie, lijnmanager en medewerkers. Al deze partijen zijn relevant! Tevreden managers en ontevreden medewerkers vormen geen goede basis evenmin als ontevreden managers en tevreden medewerkers. Dat maakt het overigens ook nodig om een evenwichtig rollenportfolio te hebben; de interne markt voor HRM is complex.

Denken vanuit de interne klanten

Vanuit het klantsysteem, de vraagkant, bekeken zijn er drie fundamentele vragen:

- Welke interne en externe vraagstukken hebben wij en hoe ontwikkelen die zich? Daarbij gaat het dus niet alleen om het hier en nu, maar zeker ook om de toekomst;
- Welke ambities heeft de organisatie? Welke visie en strategie hebben wij of willen wij realiseren? Die ambities zijn ook het antwoord op de vraagstukken die er spelen of in ieder geval horen zij een antwoord te zijn;

- Hoe kijken wij tegen HRM aan? Welke bijdrage verwachten wij bij het realiseren van onze ambities?

Evenwicht tussen willen en kunnen

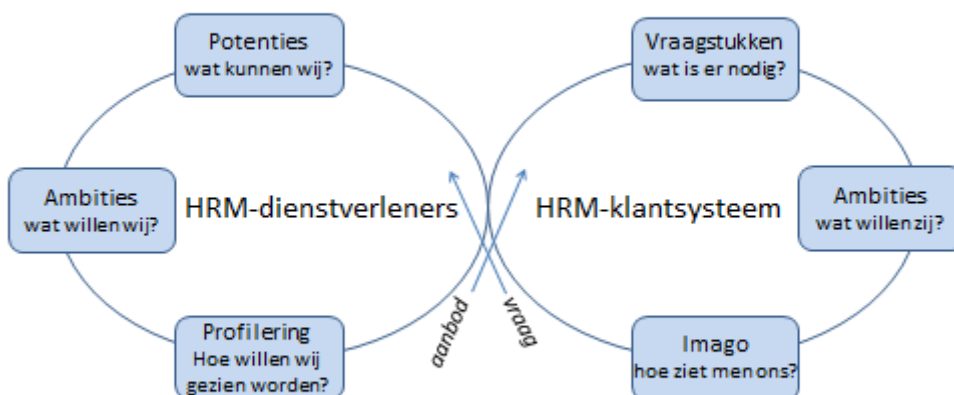
Voor de HRM-er en de HRM-afdeling, de aanbieders van diensten, zijn er ook drie vragen:

- Wat kunnen wij? Wat zijn onze mogelijkheden? Welke competenties hebben wij of zouden wij moeten hebben?;
- Wat willen wij? Waar liggen onze ambities? Waar vinden wij dat onze meerwaarde moet liggen? Waar ligt onze focus?;
- Hoe profileren wij ons? Hoe willen wij gezien worden? Hoe werken wij aan een gedegen en passend imago?

Je kunt erover twisten of eerst de vraag beantwoord moet worden over wat je kunt en daarna over wat je wilt of andersom. Duidelijk is wel dat deze twee elementen met elkaar in evenwicht moeten zijn. Te veel ambities in relatie tot wat je kunt werkt niet goed (het aantrekken van een te grote broek). Te weinig ambities overigens ook niet.

Het gaat bij HRM om een begeleidende en dienstverlenende afdeling of functie. Het gaat er dus niet alleen om wat je kunt en wilt, maar ook of de klant dat ziet en kan zien. Profilering is dan ook een wezenlijk vraagstuk. En dat profiel moet aansluiten op competenties en ambities.

In model:



Waar kan het mis gaan?

Om een optimale HRM- dienstverlening te realiseren zijn er tenminste een drietal mogelijke knelpunten:

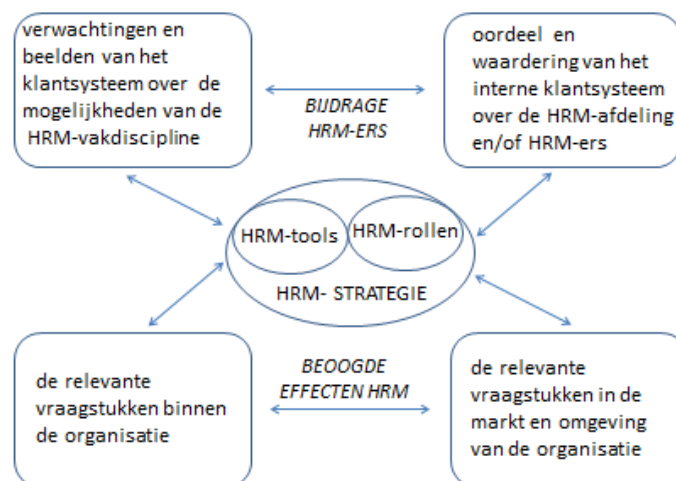
1. De (externe) vraagstukken die moeten worden opgelost passen niet bij de ambities van de klanten binnen de organisatie. Het is dan zaak de discussie aan te gaan over de strategische koers;
2. De noodzakelijke ondersteuning bij het realiseren van de gewenste koers past niet bij het imago van HRM. HRM wordt niet in staat gesteld de diensten te verlenen die nodig zijn of die hij wil verlenen;
3. De ambities van HRM passen niet bij zijn potenties. Wat hij zelf vindt dat hij moet kunnen is niet wat hij feitelijk ook kan.

De dialoog met de klanten , de ontwikkeling van het eigen profiel en de eigen capaciteiten en afstemming van die capaciteiten op de klantvragen dragen bij aan verbetering van het functioneren. Dit in de vorm van het helder maken van de eigen rollen en de bijdrage die dat kan opleveren in combinatie met het aanbieden van de passende tools (instrumenten, procedures etc.)

Strategische analyse als basis van een rollenportfolio

Hoe kom je als HRM tot een strategische analyse? Het volgende model geeft de stappen aan die gezet kunnen worden bij de beleids- en strategie ontwikkeling als ondersteunende stafafdeling.

Eerst het plaatje:





Om tot een analyse te komen moeten eerst de relevante vraagstukken in kaart te worden gebracht. Het aanbod dient daar immers een antwoord op te zijn. Die zijn te onderscheiden in de externe vraagstukken en de interne vraagstukken.

Bij de **externe vraagstukken** gaat het om marktontwikkeling, trends bij afnemers van diensten of producten, wijzigingen in financieringsstelsel (bij not for the profit), concurrenten, de dynamiek en voorspelbaarheid van de relevante omgeving etc. Elke analyse begint met het in kaart brengen van deze ontwikkelingen en het nadenken over de impact van die ontwikkelingen op de organisatie. Juist Ulrich wijst er op dat hoe belangrijk de externe focus van HRM-ers is en die beperkt zich niet alleen tot de arbeidsmarkt. Juist in de externe gerichtheid van HRM komt de bijdrage aan de “business” naar voren, een overigens moeilijk goed te vertalen woord.

Bij de **interne vraagstukken** gaat het om de vraagstukken van de eigen organisatie, mede in relatie tot de relevante vraagstukken die de omgeving stelt. Het gaat daarbij om de organisatiecultuur, de personele bezetting en opbouw, beschikbare talenten, effectiviteit van de interne systemen en processen, kwaliteit van het management etc.

Externe en interne vraagstukken kunnen worden verwerkt in een **SWOT-analyse**, waarbij de externe vraagstukken de kansen en uitdagingen vormen en de interne vraagstukken de sterke en zwakke punten. Zo kan er een verbinding worden gemaakt met de externe situatie en de interne situatie waar de organisatie mee te maken heeft. Vraag is dan vooral of de sterke punten de organisatie in staat stellen de externe vraagstukken “aan te kunnen”, en wat de impact kan zijn van de eigen minder sterke punten. Op grond van een geconstateerde “gab” (verschil tussen feitelijke situatie en streefsituatie) kan dan een schets worden gegeven van de kwaliteiten waarover de organisatie zou moeten beschikken. Dit leidt tot het formuleren van de beoogde effecten op lange termijn (outcome) voor het HRM-beleid.

De eigen bijdrage kritisch bekijken

Deze eerste stappen in de analyse geven aan wat er moet gebeuren, maar het tweede relevante vraagstuk is wat de bijdrage van HM+RM kan en mag zijn. Gaat het eerste deel van de analyse over wat er gedaan moet worden, het tweede deel gaat over de bijdrage van de HRM-ers daarbij. Daar zijn nog twee hoofdvragen nog relevant:

- Welke beelden zijn er over de bijdrage die HRM kan leveren en welke verwachtingen leven er binnen de organisatie. Het is natuurlijk zinvol deze vraag in interactie met die organisatie te beantwoorden.
- Hoe kijkt men tegen ons aan? Wat is ons profiel en zijn wij daar tevreden mee? Ons profiel bepaalt vooral de vraagstukken waar wij als HRM ons binnen de organisatie mee kunnen bezighouden. Wat wordt HRM “gegund”?

Uiteindelijk kan op grond van de analyse bepaald worden wat de HRM-strategie dient te zijn.



- Welke doelen moeten en kunnen wij realiseren (van outcome naar output)?
- Welke producten en diensten (tools) leveren wij nu en welke zouden wij moeten en willen leveren? Wat zijn de effecten van wat wij nu doen in relatie tot de gewenste en noodzakelijke effecten?
- Moeten wij ons meer op verandering richten of stabilisatie? Meer op systemen en processen of meer op de mogelijkheden van de mensen binnen onze organisatie? Welke rollen passen bij de te leveren diensten en producten en ons feitelijke profiel en ons streef-profiel.

De consequenties voor de rollen in grote lijnen....

Als blijkt dat het profiel in de organisatie onduidelijk is, of anders dan men wenst, dan is de rol “geloofwaardig activist” erg belangrijk.

Als blijkt dat er veel geïnvesteerd moet worden in de ontwikkeling van systemen en processen dan is met name de rol van business partner erg belangrijk.

Als blijkt dat de externe vraagstukken erg veel verandering vragen in de HRM-processen is dan is vooral de rol van strategisch architect erg belangrijk.

Als blijkt dat de gewenste competenties van mensen erg afwijken van de feitelijke competenties dan is met name de rol van talent manager relevant.

Als de organisatiedynamiek erg groot is dan is de rol van cultuur- en verander steward erg belangrijk.

Als blijkt dat HRM veel fouten maakt of er veel vraagstukken zijn in het beheer dan is de rol van Operationeel uitvoerder en de daarbij behorende competenties erg belangrijk.

Afstemming met de interne klanten

Via meer bewuste contractering (bijvoorbeeld via dienstverleningsovereenkomsten) kan men de dienstverlening van HRM en de rollen en daarbij geldende rolcriteria en prestatie indicatoren vastleggen. Expliciteren van verwachtingen en mogelijkheden draagt bij aan een helder profiel en aan realistische verwachtingen bij klanten.

De rollen van Ulrich kunnen ook gebruikt worden voor de dialoog met klanten. Hoe kijkt u tegen deze rollen aan en wat verwacht u van ons? Waar moeten wij zwaartepunten leggen? Het gaat bij de realisatie van een effectief rollenportfolio niet alleen om “willen” en “kunnen”, maar ook om “mogen”!

Men kan daarbij een analyse maken hoe belangrijk een specifieke rol en de daaraan gekoppelde bijdrage is voor een interne klant en hoe hij of zij over de uitvoering van een rol denkt. Des te belangrijker een rol voor een klant is des te belangrijker is het dat hij ook tevreden is over de uitvoering van een rol. En hoe belangrijk is een specifieke klantengroep of klant voor de HR-



afdeling? Richt men zich alleen op het management? Of ziet men ook andere groepen binnen de organisatie als klant?

Tot slot, ambities en potenties, het evenwicht tussen willen en kunnen

Een strategische analyse en de afstemming van de eigen dienstverlening is erg belangrijk. Maar het gaat niet alleen om strategie. Het is ook belangrijk inzicht te hebben in de competenties van HRM-medewerkers en hun ambities. Wat zijn sterke punten van medewerkers? Wat is hun eigen streefgedrag en hoe willen zij zich ontwikkelen? En hoe verhouden feitelijke en te ontwikkelen competenties zich tot de rollen van Ulrich? Op grond van een goed beeld van de eigen mogelijkheden kan men ontwikkelingsplannen van medewerkers vaststellen en hen zo inzetten dat er zowel recht wordt gedaan aan hun kernkwaliteiten als hun ontwikkelambities.

Op de site www.Ulrich.hrm.talenten.nl kunt u een assessment vinden dat behulpzaam kan zijn bij het in kaart brengen van deze vragen op individueel niveau. Er wordt in dit assessment gekeken waar sterke punten van een medewerker liggen, hoe zijn streefgedrag er uit ziet en hoe het feitelijk gedrag en streefgedrag zich verhouden tot de zes rollen van Ulrich. Zo kan er ook een scan van een afdeling worden gemaakt en een stappenplan om van de bestaande situatie in de streefsituatie te komen.

Weten wat je wilt én weten wat je kunt.

Drs. Wouter van der Loon MMC

Ik dank Margaretha Heimensen voor haar commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

Literatuur Ulrich:

- *Human Resource Champins, David Ulrich, Harvard Business Press, 1996;*
- *The HR Value Proposition, Dave Ulrich & Wayne Brockbank, Harvard Business School Publishing, 2005;*
- *HR Competencies, Mastery at the Intersection of People and business, Dave Ulrich (e.a.), Society for Human Resource Management, 2008;*
- *HR-transformation, Buiding Human Resources from the Outside in., Dave Ulrich e.a., McGraw-Hill Education-Europe, 2009;*
- *HR from the outside in, six competencies for the future of Human Resource, Dave Ulrich & Wayne Brockbank, McGraw-Hill Education-Europe, 2012.*

Over de schrijver:



Wouter van der Loon is werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur via zijn bedrijf Ithaca Interactie BV. Met Margaretha Heimensen en Harry Oude Wolbers heeft hij het samenwerkingsverband Ulrich-HRM-talenten., dat een assessment m.b.t. de rollen van Ulrich heeft ontwikkeld.

Hij studeerde onder meer organisatiesociologie en volgde de postdoctorale opleiding managementconsultancy, maar is ook NLP-master en houdt zich bezig met organisatieopstellingen. Hij werkt vooral binnen de ondersteuning van HRM-afdelingen met name in de not for the profit. Zijn interesse ligt o.a. in kwaliteit van de dienstverlening, leerprocessen, functiestructurering, en de ontwikkeling van instrumenten en methodes. Hij is bezig met het promoveren over een proefschrift over managementreductie. Hij is lid NVP en NVO2.

Reacties op dit artikel kunt u sturen naar: wouter@vanderloon.com.